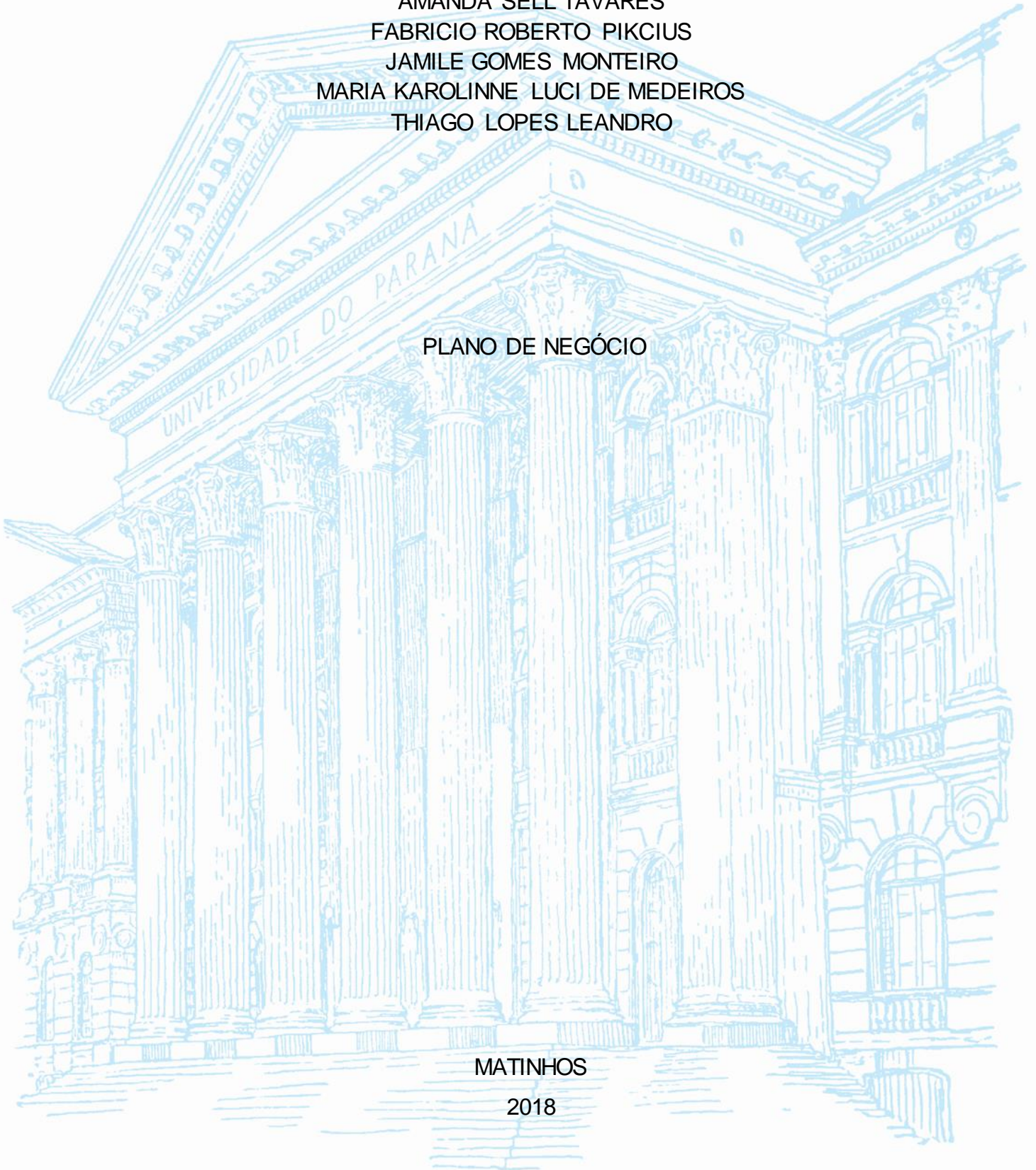


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR LITORAL

AMANDA SELL TAVARES
FABRICIO ROBERTO PIKCIUS
JAMILE GOMES MONTEIRO
MARIA KAROLINNE LUCI DE MEDEIROS
THIAGO LOPES LEANDRO

PLANO DE NEGÓCIO

MATINHOS
2018



AMANDA SELL TAVARES
FABRICIO ROBERTO PIKCIUS
JAMILE GOMES MONTEIRO
MARIA KAROLINNE LUCI DE MEDEIROS
THIAGO LOPES LEANDRO

PLANO DE NEGÓCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná Setor Litoral, como requisito parcial à obtenção do título de obtenção Bacharel em Gestão e Empreendedorismo.

Orientadora: Profa. Dra. Cinthia Sena Abrahão.
Coorientadores Técnicos: Profa. Dra. Sandra Simm, Profa. Ms. Lúcia Alencastro, Prof. Dr. José Lannes.

MATINHOS

2018

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos permitir concluir essa etapa de nossas vidas, aos familiares e amigos pela paciência e companheirismo e aos nossos fiéis companheiros caninos pelo carinho. Reconhecemos também o comprometimento de cada integrante dessa equipe, que apesar das adversidades, permaneceram firmes nesse projeto.

Aos entrevistados pela disponibilidade de tempo e informações concedidas durante o decorrer deste trabalho.

A nossa orientadora Profa. Dra. Cinthia Sena Abrahão, gostaríamos de agradecer por sua dedicação, críticas, comprometimento com projeto, paciência e por estar sempre presente. Aos demais professores, o nosso eterno obrigado pelo carinho e dedicação durante esses 4 anos, saibam que todos são responsáveis pelos profissionais competentes que nos tornamos.

RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo a elaboração de um plano de negócio de uma empresa de assessoria e consultoria em processos licitatórios em compras públicas, com atuação nos municípios de Matinhos e Paranaguá. Para o desenvolvimento deste Plano de Negócio foi adotado como procedimentos metodológico a pesquisa qualitativa, por meio da revisão bibliográfica, entrevistas e documental e quantitativa, pela análise de dados secundários. A pesquisa apontou a viabilidade de implementação do empreendimento LICITA – Assessoria e Consultoria em Compras Públicas devido constatação do volume de licitações governamentais, um grande número de Micro e Pequenas Empresas com potencial de atender essa demanda nos dois municípios, bem como ausência de concorrentes diretos.

Palavras- Chave: Empreendedorismo; Assessoria; Consultoria; Compras Públicas; Licitação.

ABSTRACT

The objective of this work was to prepare a business plan for an advisory and consulting firm in public procurement bidding processes, with operations in the municipalities of Matinhos and Paranaguá. For the development of this Business Plan, qualitative research was adopted as methodological procedures, through bibliographical review, interviews, and documentary and quantitative, through the analysis of secondary data. The research pointed to the feasibility of implementing the LICITA - Public Procurement Consulting and Advising, due to the large number of micro and small enterprises with potential to meet this demand in both municipalities, as well as the absence of direct competitors.

Keywords: Entrepreneurship; Advisory; Consulting; Public Procurement; Bidding.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CAPA: LICITA – ASSESSORIA E CONSULTORIA EM COMPRAS PÚBLICAS.....	38
FIGURA 2 – FLUXOGRAMA: ASSESSORIA EM REPRESENTAÇÃO PESSOAL EM PROCESSOS LICITATÓRIOS PRESENCIAIS OU ELETRÔNICOS	85
FIGURA 3 – FLUXOGRAMA: ASSESSORIA JURÍDICA - IMPUGNAÇÃO E RECURSO.....	89
FIGURA 4 – FLUXOGRAMA: CONSULTORIA EM PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO.....	90
FIGURA 5 – FLUXOGRAMA: CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS.....	92
FIGURA 6 – FLUXOGRAMA: CONSULTA DE EDITAIS	<u>93</u>
FIGURA 7 – LAYOUT ESCRITÓRIO LICITA.....	99
FIGURA 8 – CICLO OPERACIONAL, FINANCEIRO E ECONÔMICA DA EMPRESA	113

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – COMPARATIVO DE RECEITAS X DESPESAS DO ESTADO DO PARANÁ (POR R\$ 1.000.000,00)	58
GRÁFICO 2 – VALOR GASTO COM AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE MATINHOS ENTRE 2008 A 2017 (EM MILHÕES DE R\$).....	72
GRÁFICO 3 – VALOR GASTO COM AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE PARANAGUÁ ENTRE 2008 A 2017 (EM MILHÕES DE R\$).	73
GRÁFICO 4 - PROJEÇÃO DA DEMANDA NO MUNICÍPIO DE MATINHOS (R\$ MILHÕES).....	75
GRÁFICO 5 – PROJEÇÃO DA DEMANDA NO MUNICÍPIO DE PARANAGUÁ (R\$ MILHÕES)	75
GRÁFICO 6 – PROJEÇÃO DA DEMANDA DAS COMPRAS PÚBLICAS DE MATINHOS E PARANAGUÁ (R\$ MILHÕES)	76

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS	19
QUADRO 2 – ETAPAS DO CERTAME.....	Erro! Indicador não definido.
QUADRO 3 – MODALIDADES DE COMPRAS PÚBLICAS.....	26
QUADRO 4 - METODOLOGIAS UTILIZADAS NA PLANO DE NEGÓCIO.....	36
QUADRO 5 – APORTE LEGAL DIRECIONADO ÀS COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL EM ÂMBITO FEDERAL.....	61
QUADRO 6 – APORTE LEGAL DIRECIONADO ÀS COMPRAS PÚBLICAS NO ESTADO DO PARANÁ.....	63
QUADRO 7 – APORTE LEGAL EM COMPRAS PÚBLICAS EM MATINHOS E PARANAGUÁ.....	65
QUADRO 8 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES DA EMPRESA EM RELAÇÃO AO MACRO AMBIENTE.....	69
QUADRO 9 – SERVIÇOS PRESTADOS.....	78
QUADRO 10 – PROCESSO 1: ASSESSORIA E REPRESENTAÇÃO PESSOAL EM PROCESSOS LICITATÓRIOS PRESENCIAIS E PARTICIPAÇÃO NOS PREGÕES ELETRÔNICOS.....	94
QUADRO 11 – PROCESSO 2: IMPUGNAÇÃO E RECURSOS.....	95
QUADRO 12 – PROCESSO 3: CONSULTORIA EM PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO.....	96
QUADRO 13 – PROCESSO 4: CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS.....	96
QUADRO 14 – PROCESSO 5: CONSULTA A EDITAIS.....	97
QUADRO 15 – EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS.....	100

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – VALOR LIQUIDADO PARA AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS DOS MUNICÍPIOS DE MATINHOS E PARANAGUÁ ENTRE 2008 e 2017.	71
TABELA 2 – FÓRMULA DA LINHA DE TENDÊNCIA	74
TABELA 3 – INVESTIMENTO INICIAL	103
TABELA 4 – DESCRIÇÃO DOS ITENS QUE COMPÕEM O INVESTIMENTO	103
TABELA 5 – VALOR DA DEPRECIAÇÃO.....	107
TABELA 6 – CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS	107
TABELA 7 – SERVIÇOS OFERTADOS.....	109
TABELA 8 – PREVISÃO DE CONTRATOS FECHADOS (R\$ mil)	110
TABELA 9 – PREVISÃO DA COMISSÃO SOB OS CONTRATOS FECHADOS (R\$ mil).....	110
TABELA 10 – PREVISÃO DE RECEITAS.....	111
TABELA 11 – META EQUIPE DE VENDAS (R\$ mil)	111
TABELA 12 – VALOR DO IMPOSTO EFETIVO SOBRE O FATURAMENTO.....	112
TABELA 13 – CAPITAL DE GIRO PERMANENTE	114
TABELA 14 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO OTIMISTA.....	114
TABELA 15 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO REALISTA	115
TABELA 16 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO PESSIMISTA	116
TABELA 17 – PREVISÃO DO DRE NO CENÁRIO OTIMISTA PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO OTIMISTA	117
TABELA 18 – PREVISÃO DO DRE NO CENÁRIO REALISTA	118
TABELA 19 – PREVISÃO DO DRE NO CENÁRIO PESSIMISTA	118
TABELA 20 – RESULTADOS DO VPL, TIR E PAYBACK (CENÁRIO OTIMISTA) .	120
TABELA 21 – RESULTADOS DO VPL, TIR E PAYBACK (CENÁRIO REALISTA) .	120
TABELA 22 – RESULTADOS DO VPL, TIR E PAYBACK (CENÁRIO PESSIMISTA)	121

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

CISP	- Concurso Inovação no Setor Público
DC	- Decreto
DRE	- Demonstração do Resultado do Exercício
ENAP	- Escola Nacional de Administração Pública
EMI	- Exposição de Motivos Interministerial
FINBRA	- Finanças do Brasil
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INPC	- Índice Nacional de Preços ao Consumidor
IPARDES	- Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPCA	- Índice de Preços ao Consumidor Amplo
LC	- Lei Complementar
LDO	- Lei de Diretrizes Orçamentárias
LOA	- Lei Orçamentária Anual
MPEs	- Micro e Pequenas Empresas
ONG	- Organização Não Governamental
OSB	- Observatório Social do Brasil
OSM	- Observatório Social de Matinhos
OSP	- Observatório Social de Paranaguá
PEC	- Proposta de Emenda Constitucional
PIB	- Produto Interno Bruto
PPA	- Plano Plurianual
SEBRAE	- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIASG	- Sistema Integrado de Administração dos Serviços Gerais
SINCONFI Brasileiro	- O Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro
TIR	- Taxa interna de Retorno
TMA	- Taxa Mínima de Atratividade
VPL	- Valor presente líquido

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo Geral	14
1.1.2 Objetivos Específicos	14
2 REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 EMPREENDEDORISMO	16
2.2 PLANO DE NEGÓCIO E GESTÃO EMPRESARIAL	17
2.3 GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: COMPRAS PUBLICAS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL	21
2.3.1 Compras públicas e desenvolvimento local e sustentável	27
2.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ASSESSORIA	29
2.5 O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO POR MEIO DO SISTEMA DE FRANQUIAS	32
3 METODOLOGIA	34
4 PLANO DE NEGÓCIOS	36
4.1 CAPA: LICITA – ASSESSORIA E CONSULTORIA EM COMPRAS PÚBLICAS	37
4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO	37
4.3 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO	39
4.4 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO	41
4.4.1 Descrição do serviço	41
4.4.2 Mercado-alvo	41
4.4.3 Benefícios aos consumidores (diferenciações e vantagens competitivas)	42
4.4.4 Pontos fortes e/ou fracos do serviço	43
4.4.5 Preparação para o crescimento	43
4.4.6 Descrição das características técnicas do produto	44
4.5 EQUIPE DE GESTÃO	47
4.5.1 Curriculum Vitae resumido de cada membro da equipe	47
4.5.2 Perfil da equipe (caráter multidisciplinar, complementaridade, experiência)	51
4.5.3 Participação social da equipe no capital da empresa	52
4.5.4 Projeção da necessidade de quadros técnicos e processo de captação de talentos	52
4.5.5. Sistema de avaliação de desempenho	53
4.5.6 Incentivos à permanência	54
4.6 ANÁLISE SETORIAL	55
4.6.1 Macroambiente	55

4.6.1.1	Identificação das variáveis macro ambientais que afetam o negócio	55
4.6.1.2	Análise do comportamento das variáveis macro ambientais	55
4.6.2	Análise de Mercado (demanda)	69
4.6.2.1	Dimensionamento do mercado	70
4.6.2.2	Composição do mercado	73
4.6.2.3	Fase de desenvolvimento do mercado	76
4.6.3	Análise de Mercado (oferta)	77
4.6.3.1	Análise da Concorrência (quantidade de concorrentes, participação no mercado)	77
4.6.3.2	Estratégias de concorrência predominantes	78
4.6.3.3	Pontos Fortes e fracos da concorrência	78
4.6.4	Posicionamento da empresa (Política de Marketing)	79
4.6.4.1	Política de preços.....	79
4.6.4.2	Política de distribuição (praça)	81
4.6.4.3	Política de Promoção.....	82
4.7	PLANO OPERACIONAL	83
4.7.1	Processos produtivos	83
4.7.2	Modelos de transformação.....	93
4.7.3	Capacidade de produção/atendimento	96
4.7.4	Arranjo Físico	98
4.8	PLANO FINANCEIRO	101
4.8.1	Investimentos iniciais	101
4.8.1.1	Depreciação	105
4.8.2	Custos Fixos e Variáveis	106
4.8.3	Previsão de Receitas	108
4.8.4	Impostos Devidos	111
4.8.5	Capital de giro	112
4.8.6	Fluxo de caixa	113
4.8.7	Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)	116
4.8.8	Payback, Valor Presente Líquido (VPL) e taxa Interna de Retorno (TIR)	119
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	121
6	REFERÊNCIAS	123
APÊNDICE 1	– TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS	130
APÊNDICE 2	– CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA	152
APÊNDICE 3	– ROTEIROS DAS ENTREVISTAS	155
APÊNDICE 4	– PLANO FINANCEIRO LICITA	159

1 INTRODUÇÃO

O termo licitação tem origem no vocábulo latino *licitatione*, que significa ofertas de lances em um leilão público, vinculado à ideia de oferecer, arrematar, disputar ou concorrer. Atualmente remete imediatamente ao procedimento Administrativo, em todas as suas modalidades, através do qual os órgãos da administração pública, direta ou indireta, realizam as atividades prévias necessárias à celebração de contratos de obras, serviços, aquisição de bens e alienações visando a obtenção do menor preço pelos itens licitados. (ZARNICINSKI, 2013).

A sua prática acredita-se que teve origem na Europa Medieval, onde pela dificuldade em se obter itens dos quais o Estado não possuía para execução de suas obras, este distribuía avisos informativos contendo horário e local para que os interessados em atender suas necessidades comparecessem. Estes processos eram regidos pelo Sistema “Vela e Pregão” que englobava desde a convocação até o certame, o qual em seu início era acendida uma vela e os lances eram ofertados até que a vela apagasse sozinha ou queimasse até o final, o vencedor era aquele que houvesse dado o lance com menor preço até o momento. (RIBEIRO, 2011).

Nesta época prevalecia o padrão de administração pública patrimonialista, que tinha como principal característica a figura do monarca que concentrava às decisões política-administrativas. O foco da gestão estava no benefício econômico-social do clero e da nobreza, fato este que facilitou os atos de corrupção, empreguismo e nepotismo. (RIBEIRO, 2011, p. 1).

Em forma de registro histórico, a essência deste modelo de compras aparece pela primeira vez em 1592 nas Ordenações Filipinas com a seguinte orientação: “E não se fará obra alguma, sem primeiro andar em pregão, para se dar de empreitada a quem houver de fazer melhor e por menos preço” (MOTTA, 2002, apud ZARNICISKI, 2013, p. 21).

No Brasil, foi no Regime Imperial que pioneiramente foi publicada em 28 de agosto de 1828 a primeira lei que rege as compras feitas pelo governo. A Lei estabeleceu as regras para a construção de vias públicas, as quais quando aprovadas deveriam se dar através de editais públicos para convocação de empresários, em caso de concorrência ser escolhido quem ofertasse o melhor preço

Porém, fora apenas no Período republicano que vieram a ser consolidar os procedimentos licitatórios nas compras governamentais, com os Decretos 4.536, de

28 de janeiro de 1922, 15.783 de 22 de novembro de 1922 que se referem respectivamente ao Código de Contabilidade da União e a Regulamento para Execução do Código de Contabilidade Pública, este último aprovado pela Lei 4.632, de 06 de janeiro de 1923. (ZARNICISKI, 2013).

Atualmente, o Estado é o maior comprador de bens e serviços, e para sua contratação é necessário passar por processos licitatórios. A Constituição Federal em seu artigo 37, bem como a Lei 8.666/93 determinam as orientações para elaboração destes trâmites bem como políticas específicas voltadas para micro e pequenas empresas. A preocupação em inserir as MPEs nas compras públicas advém da necessidade de se fomentar o desenvolvimento local, principalmente dos municípios brasileiros, visto que, permitir MPEs participarem das compras públicas oportuniza o reinvestimento direto do dinheiro público na própria região, através da geração de empregos e renda.

O presente Plano de Negócio que será apresentado é da empresa Licita, que será sediada na cidade de Matinhos PR, com foco em serviços de assessoria e consultoria na área de compras públicas e gestão administrativa empresarial para micro e pequenos empresários de Matinhos e Paranaguá devido ao alto número de empresas deste tipo situadas na região e ao número de processos licitatórios realizados pelos órgãos públicos dos municípios.

Este trabalho proporcionará ao leitor compreender o ambiente interno e externo da Licita, as características do empreendimento, bem como os processos operacionais, serviços e perspectiva para o crescimento.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócio de uma empresa de assessoria e consultoria em processos licitatórios em compras públicas, com atuação nos municípios de Matinhos e Paranaguá.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o ambiente setorial;
- b) Compreender os aspectos macroambientais;
- c) Desenvolver o plano de marketing;
- d) Desenvolver o plano financeiro;
- e) Desenvolver o plano operacional;
- f) Definir o foco e o portfólio do negócio.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é compreendido como ato de busca por inovação e novos paradigmas, para Dornelas (1971) é um processo que envolve a conversão de ideias em oportunidades. O empreendedorismo consiste “no prazer de realizar com sinergismo e inovação qualquer projeto pessoal ou organizacional, em desafio permanente às oportunidades e riscos” (BAGGIO E BAGGIO 2015, p. 16). Conforme Santos (2013), o empreendedorismo está associado à criação de um produto/serviço inovador, no qual o empreendedor reconhece as oportunidades e riscos de seu negócio. Baron e Shane (2007) relacionam o empreendedorismo como:

[...] uma área de negócio, busca entender como surgem oportunidades para criar algo novo (novos produtos ou serviços, novos mercados, novos processos de produção ou matérias-primas, novas formas de organizar as tecnologias existentes). [...] uma atividade executada por indivíduos específicos, envolve as ações-chaves, como identificar uma oportunidade, que seja potencialmente valiosa no sentido de poder ser explorada em termos práticos como um negócio. (BARON E SHANE, 2007 p. 6).

Joseph Schumpeter (1949 apud BEHLING et al., 2015) associa o empreendedorismo com inovação, para ele, empreender está ligado a capacidade do indivíduo de gerar novas combinações de fatores em relação ao que já é produzido. Baron e Shane (2007, p.7) afirmam que empreendedorismo é o fato de reconhecer uma oportunidade para “desenvolver um novo mercado, usar uma nova matéria-prima ou desenvolver um novo meio de produção”. De acordo com Barretos (1998, p.190) o empreendedorismo pode estar vinculado com a “habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou de quase nada”. Hisrich e Peters (2004) destacam que o empreendedorismo é ação de criar novas riquezas, ainda com o autor esta riqueza,

É criada por indivíduos que assumem os principais riscos em termos de patrimônio, tempo e/ou comprometimento com a carreira ou que provêm valor para algum produto e serviço. O produto e serviço pode ou não ser novo ou único, mas o valor deve de algum modo ser infundido pelo empreendedor ao receber e localizar as habilidades e os recursos necessários. (HISRICH e PETERS, 2004 P. 29).

O empreendedorismo pode ser traduzido como uma mescla de práticas que podem garantir a geração de riqueza e uma melhor performance para quem as pratica e o seu entorno. Chiavenato (2004) afirma que o empreendedor é a pessoa que impulsiona ideias e talentos, inicia e/ou opera um negócio e assume riscos e responsabilidades. Segundo Dornelas (2005) o empreendedor tem uma motivação natural dentro de si, para o autor:

Os empreendedores são pessoas diferenciadas, que possuem motivação singular, apaixonadas pelo que fazem, não se contentam em ser mais um na multidão, querem ser reconhecidas e admiradas, referenciadas e imitadas, querem deixar um legado. (DORNELAS, 2005, p.21).

Para Leite (2007), o empreendedor é um indivíduo que não está satisfeito com a situação das coisas e possui um desejo de desenvolver algo novo e um sentimento constante por inovação. O agente empreendedor aproveita integralmente suas potencialidades sejam racionais e/ou intuitivas, em um processo permanente de autoconhecimento vai ao encontro de novas experiências e na quebra de novos paradigmas. (BAGGIO e BAGGIO, 2015). Os empreendedores podem ser aqueles para que “o sucesso é definido pela sociedade e aqueles que têm uma noção interna de sucesso”. (DOLABELA, 1999, p.44).

O empreendedorismo é sempre relacionado à geração de riquezas e desenvolvimento econômico, além disso, incentiva o auto emprego e benefícios para a sociedade (DOLABELA, 1999). Os autores Hisrich e Peters (2004, p.33) acreditam que a função do empreendedorismo no crescimento econômico “envolve mais do que apenas o aumento de produção de renda per capita; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade”.

2.2 PLANO DE NEGÓCIO E GESTÃO EMPRESARIAL

Gestão é o ato de gerir e ou administrar algo, é “lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. (DIAS, 2002, p.11). Para a elaboração de um Plano de negócio o gestor precisa ter algumas competências em

áreas específicas dentro da gestão, do quais serão descritas a seguir, são essas: gestão da estratégia, gestão de pessoas, gestão de marketing, gestão de processos e gestão de finanças.

O plano de negócio é um documento que descreve o empreendimento, suas estratégias, sua forma operacional e seus delineamentos para conquistar seus objetivos. Nele é possível “identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”. (SEBRAE, 2013 p. 13). O desenvolvimento de um plano de negócio envolve um meio de conhecimento e aprendizagem que segundo Dornelas (2001), proporciona que o empreendedor compreenda o ambiente externo e interno de seu empreendimento. Ainda para o autor, um plano de negócio não tem uma estrutura exata, mas sim “particularidades e semelhanças, sendo impossível definir um modelo padrão”. (DORNELAS, 2001, p.99). Partindo desse pressuposto, o seguinte plano de negócio será estruturado como será descrito no Quadro (1) a seguir.

QUADRO 1: ESTRUTURA DO PLANO DE NEGÓCIOS

Sumário Executivo	É um resumo do plano de negócios. Nele irá conter: dados dos empreendedores e empreendimento, missão e visão, forma jurídica, enquadramento tributário, capital social e fonte de recursos.
Estrutura organizacional	Nesta etapa está relacionada ao capital humano de uma organização. Deverá conter nesta fase a descrição legal e a estrutura organizacional do empreendimento (formas de recrutamento, descrição dos cargos, progressão e promoção de carreira, etc), assim como a estrutura funcional.
Análise de mercado	A análise de mercado é uma das partes mais importante do plano, pois nesta etapa será possível identificar características gerais dos clientes, seus interesses e comportamentos, identificar o que leva os indivíduos a comprar, concorrentes e fornecedores. Consiste em condutas que auxiliem a organização a adaptar se em seu ambiente.
Plano de marketing	Nesta etapa será apresentado a descrição dos produtos/serviços o empreendimento. As estratégias de marketing para atingir dos objetivos da empresa referem-se ao mix de marketing é composto por quatro elementos: produtos, preço, praça e promoção, que são responsáveis pela satisfação das necessidades de seu público alvo.

Plano operacional	Nesta etapa irá auxiliar a organização na produção e comercialização dos bens e serviços. E também deve ser definido o layout e arranjo físico e capacidade produtiva da empresa.
Plano financeiro	No plano financeiro será analisado o investimento total da empresa (marketing, despesas com vendas, gasto com pessoal, custos fixos e variáveis, projeções, capital de giro, estimativas do faturamento mensal, indicadores de viabilidade, lucratividade, etc.). Nele deve conter alguns demonstrativos como: balanço patrimonial, demonstrativo de resultado e fluxo de caixa. Utilizando os métodos a análise de ponto de equilíbrio, Taxa interna de Retorno (TIR) e Valor presente líquido (VPL).

FONTE: DOLABELA (2006), DORNELAS (2001) e SEBRAE (2013), organização dos autores (2018).

O plano de negócio oportuniza ao empreendedor criar diversas estratégias ao seu empreendimento. Nele é possível constatar as oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos em relação ao mercado e qual será o posicionamento da empresa em relação a isso e quais mudanças na gestão da organização será necessário.

Na análise de mercado, o gestor terá que ter conhecimento em gestão estratégica, que de acordo com Wright (2009), são ações administrativas para atingir resultados compatíveis com a missão e objetivos da organização e para isso, é preciso compreender o macro ambiente e o ambiente setorial. O macroambiente envolve a análise de dados que podem se mostrar muitas vezes ambíguos e incompletos. Para Tavares (2007), “o macroambiente é constituído por variáveis ou forças incontrolláveis que ‘condicionam’ as ameaças e oportunidades da organização”, constituídas nas forças econômicas, político-legal, geográfica, social/cultural, tecnológica e ambiental. Já o ambiente setorial, compreende como as estratégias do setor interferem na empresa, e qual será o posicionamento e estratégias que a mesma deverá desenvolver. Para o desenvolvimento dessas estratégias de posição no setor, as organizações precisam identificar forças frente ao mercado. Porter cita cinco forças competitivas do setor, que são: ameaças de entrada, poder de barganha dos compradores e fornecedores, intensidade de rivalidade entre concorrentes e produtos substitutos. (PORTER, 1980 Apud WRIGHT, 2000). Ainda para o autor a “empresa encontra uma posição no mercado

a partir da qual possa influenciar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra ela”. (WRIGHT, 2000, p.81).

Para a realização da estrutura organizacional do plano, o gestor deverá ter conhecimentos sobre gestão de pessoas, dado que possui um caráter estratégico dentro de uma organização. Segundo Chiavenato (2008), está ligada ao capital humano de uma organização, uma área que cria talentos através de processos integrados e lida com o capital humano das organizações. Para Ribeiro (2005) gestão de pessoas é administrar as relações entre a organização e as pessoas que compõem a empresa. Com um vasto leque de atividades, a gestão de pessoas tem por atribuições o recrutamento, seleção de pessoas, descrição e distribuição de cargos, treinamento e desenvolvimento avaliação de desempenho, entre outros. Dentro disso, os gestores de pessoas precisam possuir habilidades e competências para atender os usuários internos e externos, serem abertos às novas tecnologias, oportunizar a empresa colaboradores capacitados e motivados. Preocupa-se também com a qualidade de vida no trabalho, pois um “ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação da maioria das necessidades individuais.” (GIL, 2008, p.61).

Já para a realização do Plano de Marketing, o gestor deverá ter conhecimentos e habilidades em gestão de marketing, que para Kotler (1999) é um processo social e administrativo no qual os indivíduos adquirem o que necessitam e desejam por meio de ofertas e trocas de produtos e valor entre eles. No caso de um novo empreendimento, o plano de marketing tem a função de apresentar as estratégias de entrada da empresa no mercado e seu posicionamento frente ao mercado consumidor. Kotler (1999) ressalta que o marketing tem por objetivo entregar satisfação ao cliente, atrair novos clientes e manter os atuais. O mix de marketing é um conjunto de técnicas que a empresa cria para atingir seus objetivos e público, é a visão da empresa e seus meios estratégicos disponíveis para se posicionar em relação ao cliente e ao mercado. Os quatro P's de marketing são: produto, preço, praça e promoção. (KOTLER,1999).

No plano operacional, o gestor deverá compreender toda a capacidade produtiva da empresa e determinar como os custos da produção serão absorvidos durante o processo e como esses terão impactos no plano financeiro. Para realização dessa etapa o gestor deverá ter conhecimento na área de gestão de

produção que de acordo com Corrêa e Corrêa (2007), é operação e coordenação dos recursos escassos e como tudo isso se relaciona com os processos de entrega de bens e serviços. Para Moreira (2004) a gestão da produção é uma atividade direcionada para a produção de bem físico e ou prestação de serviço. Ainda segundo o autor, “a gestão de produção e operação deve se preocupar com o planejamento, organização direção e controle das operações produtivas, de forma harmonizarem com os objetivos”. (MOREIRA, 2004, p.7).

No plano financeiro o gestor deverá identificar o processo financeiro da empresa e para isso ele terá que ter domínio sobre gestão de finanças, que para Moraes (2010, p.33) envolve a maneira de gerenciar o “planejamento, análise de investimentos e, de meios viáveis para a obtenção de recursos para financiar operações e atividades da empresa”, visando o desenvolvimento e crescimento da mesma. Para que haja uma gestão de finanças eficiente o gestor precisa de “instrumentos confiáveis que auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.” (CUSTÓDIO et al., 2010, p. 142).

2.3 GESTÃO DE COMPRAS PÚBLICAS: COMPRAS PUBLICAS E DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL

Na administração pública para a aquisição de bens e serviços é instituído por meio do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, a obrigatoriedade de procedimentos normativos conhecido como Licitação a qual deve obedecer aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência como no inciso XXI da Constituição:

XXI – ressalvados os casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes, com cláusulas que estabeleçam obrigações de pagamentos, mantidas as condições efetivas da proposta nos termos da lei, o qual somente permitirá as exigências de qualificação técnica e econômica indispensáveis à garantia do cumprimento das obrigações. (BRASIL, 1988)

Para Portinho (2011), a licitação como um processo administrativo realizado indispensavelmente por entidades governamentais e de economia mista se dá pela igualdade entre os participantes, a oferta da melhor proposta e subsequentemente a análise do cumprimento dos requisitos mínimos estipulados em edital pela empresa vencedora do trâmite. As compras públicas buscam a aquisição e implementação de obras, bens e serviços tendo como principal prioridade as melhores condições possíveis de preço e qualidade. (MOHAN, 2010 apud OLIVEIRA E SANTOS, 2014). Carneiro Junior (2013) salienta que devido à natureza do objeto a ser licitado ou a adequação/inadequação documental necessária à habilitação da empresa não necessariamente a proposta de menor preço será a escolhida, ainda conforme o autor percebe-se que,

A licitação não tem como foco apenas a busca do menor preço, mas sim identificar a empresa que apresenta o melhor custo-benefício. Em outras palavras, a proposta de menor valor poderá ser excluída por questões de qualidade do produto, ou ainda, pelo risco do fornecedor não honrar com o contrato, em decorrência, por exemplo, de sua precária condição estrutural que inclui incapacidade técnica e/ou econômico-financeira. (CARNEIRO JUNIOR, 2013, pág. 1).

Outro autor que define licitação é Mello (2000 apud PORTINHO, 2011, pg. 12), para ele é,

O procedimento administrativo pelo qual uma pessoa governamental, pretendendo alienar, adquirir ou locar bens, realizar obras ou serviços, outorgar concessões, permissões da obra, serviço ou de uso exclusivo de bem público, segundo condições por ela estipulada previamente, convoca interessados na apresentação de propostas, a fim de selecionar a que se releve mais conveniente em função de parâmetros antecipadamente estabelecidos e divulgados. (MELLO, 2000, apud, PORTINHO, 2011, pág. 12).

Para que haja eficiência e objetividade nesta transação tem-se como base a Lei Federal 8.666/93, a qual estabelece as normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, compras, alienações e locações de autarquias governamentais de todas as esferas e de economia mista. (BRASIL, 1993).

De acordo com o artigo 3º da referida lei, a Licitação busca garantir o direito constitucional de isonomia, ou seja, assegurar a igualdade entre os participantes a

fim de selecionar a proposta que demonstrar mais vantagens ao licitante e ao desenvolvimento nacional sustentável. Seguindo os princípios de:

Legalidade, a qual permite aos órgãos licitantes o acompanhamento das atividades licitadas;
Impessoalidade, a que garante a igualdade dentre os participantes;
Moralidade, relativa aos padrões éticos;
Igualdade, garantir a oportunidade de participação de qualquer organização interessada;
Publicidade, obriga que os termos do processo sejam de livre acesso aos interessados;
Probidade administrativa define que o certame será conduzido de forma pautada nos princípios da moralidade e boa fé no trato aos licitantes;
Vinculação ao instrumento convocatório, a obrigatoriedade da administração em conduzir o certame de acordo com as normas descritas em edital;
Julgamento objetivo, o qual impede o julgamento pautado nas emoções da banca. (PORTINHO, 2011, pág. 14-15).

O procedimento licitatório se dá em duas fases denominadas interna e externa. (MOTTA, 1994). A fase interna engloba desde o estudo preliminar da viabilidade orçamentária e definição do objeto a ser licitado seguindo as especificações estipuladas no artigo 7º § 2º da Lei nº 8.666/93 até a junção dos autos ao edital, publicações, atas decisões, termos e demais elementos relacionados com a licitação além da documentação e propostas dos participantes a serem incluídas após o final do trâmite. (MEIRELLES, 2006 apud, MONTALVÃO, 2009). Para que o processo seja iniciado são necessários os seguintes requisitos:

I – houver projeto básico aprovado pela autoridade competente e disponível para exame dos interessados em participar do processo licitatório;
II – existir orçamento detalhado em planilhas que expressem a composição de todos os seus custos unitários;
III – houver previsão de recursos orçamentários que assegurem o pagamento das obrigações decorrentes de obras ou serviços a serem executadas no exercício financeiro em curso, de acordo com o respectivo cronograma;
IV – o produto dela esperado estiver contemplado nas metas estabelecidas no Plano Plurianual de que trata o art 165 da Constituição Federal, quando for o caso. (BRASIL, 1993)

A fase externa tem início com a publicação do edital para conhecimento dos interessados e permeia as etapas administrativas referentes ao pregão como: habilitação, impugnação, certame, julgamento de propostas, deferimento do resultado e recursos administrativos. (MOTTA, 1994).

Para que ocorra a habilitação da empresa é necessário que a mesma apresente documentos que atestem sua regularidade fiscal mediante o órgão

fazendário Municipal, Estadual e União através de certidões negativas de débito, atestado de capacidade técnica e financeira para arcar com os prazos de pagamento e demandas estipulados no edital.

Para habilitação Jurídica é necessário:

Art, 28

I – cédula de identidade;

II – registro comercial, no caso de empresa individual;

III – ato constitutivo, estatuto ou contrato social em vigor, devidamente registrado, em se tratando de sociedades comerciais, e, no caso de sociedades por ações, acompanhado de documentos de eleição de seus administradores;

IV – inscrição do ato constitutivo, o caso de sociedades civis, acompanhada de prova de diretoria em exercício;

V – decreto de autorização, em se tratando de empresa ou sociedade estrangeira em funcionamento no País, e ato de registro ou autorização para funcionamento expedido pelo órgão competente, quando a atividade assim exigir;. (BRASIL, 1993).

Quanto à Regularidade Fiscal:

Art. 29

I – prova de inscrição no Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) ou Cadastro Geral de Contribuintes (CGC);

II – prova de inscrição no cadastro de contribuintes estadual ou municipal, se houver, relativo ao domicílio ou sede do licitante, pertinente ao seu ramo de atividade e compatível com o objeto contratual;

III – prova de regularidade para com a Fazenda Federal, Estadual e Municipal do domicílio ou sede do licitante, ou outra equivalente, na forma da lei;

IV – prova de regularidade relativa à Seguridade Social e ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), demonstrando situação regular no cumprimento dos encargos sociais instituídos por lei. (BRASIL, 1993)

Com relação à Qualificação Técnica

Art. 30

I – registro ou inscrição na entidade profissional competente;

II – comprovação de aptidão para desempenho de atividade pertinente e compatível em características, quantidades e prazos com o objeto da licitação, e indicação das instalações e do aparelhamento e do pessoal técnico adequados e disponíveis para a realização de cada um dos membros da equipe técnica que se responsabilizará pelos trabalhos;

III – comprovação, fornecida pelo órgão licitante, de que recebeu os documentos, e, quando exigido, de que tomou conhecimento de todas as informações e das condições locais para o cumprimento das obrigações objeto da licitação;

IV – prova de atendimento de requisitos em lei especial, quando for o caso. (BRASIL, 1993)

Os documentos de habilitação deverão ser apresentados a comissão responsável pelo certame em envelopes lacrados e rubricados, da mesma forma deverá ser apresentada a proposta em um envelope separado. Somente após a análise dos documentos é que a empresa é considerada habilitada, caso haja irregularidade com a documentação apresentada o envelope contendo a proposta é devolvido ao licitante lacrado e este é considerado inabilitado a participar do certame. Os considerados aptos terão suas propostas reveladas em público e então rubricadas pelos membros da comissão e pelos outros participantes. (MONTALVÃO, 2009).

Quanto à proposta, cada licitante terá a liberdade de elaborá-la de acordo com o objeto licitado e seu preço. A análise da proposta obedece dois critérios, o da viabilidade e da conformidade, que diz respeito às condições propostas pelo licitante em termos de adequação e viabilidade frente ao preço praticado no mercado e aos aspectos legais envolvidos no edital, as propostas aprovadas são classificadas de acordo com o melhor preço, as que se mostrarem inviáveis são excluídas do procedimento e desclassificadas. (DALLARI, 1997 apud MONTALVÃO, 2009).

Seguindo as orientações dispostas no artigo 43 da Lei 8.666/93, o processo do certame deverá ocorrer em três momentos:

QUADRO 2 – ETAPAS DO CERTAME

ETAPA	PROCEDIMENTO
1ª Habilitação	I – abertura e análise da documentação; II – devolução dos envelopes fechados e proposta.
2ª Análise de propostas	I – análise da comissão: conformidade da proposta com o edital e de preços em relação ao mercado; II – classificação/desqualificação das propostas;
3ª Deliberação	I – homologação do certame

FONTE: Documentos legais, organização dos autores (2018).

No que tange às modalidades a Lei 8.666/63 define cinco tipos principais, como apresentadas no Quadro 2, concorrência, tomada de preços, convite e concurso, a modalidade pregão foi inserida com a lei 10.520/02.

QUADRO 3 – MODALIDADES DE COMPRAS PÚBLICAS

MODALIDADE	OBJETIVO	VALOR R\$	DIVULGAÇÃO
CONCORRÊNCIA	Específica para compras, obras ou serviços de grande volume	Obras e serviços de engenharia: acima de R\$ 1.500.000,00 Compras e serviços: acima de R\$ 650.000,00	30 dias para o menor preço e 45 dias para o tipo melhor técnica e/ou melhor preço.
TOMADA DE PREÇO	Específica para compras, obras ou serviços de grande volume	Obras e serviços de engenharia: acima de R\$ 1.500.000,00 Compras e serviços: acima de R\$ 650.000,00	15 dias para o menor preço e 30 dias para o tipo melhor técnica e/ou melhor preço
CONVITE	Específica para a contratação de pequeno valor	Obras e serviços de engenharia: até R\$ 150.000,00 Compras e serviços: acima de R\$ 80.000,00	O instrumento convocatório será afixado em local apropriado e este será estendido para os demais cadastrados que deverão manifestar interesse em até 24 horas antes da apresentação das propostas.
CONCURSO	Voltada para a escolha de trabalhos técnicos, científicos ou artístico.	-	45 dias
LEILÃO	Voltada para a venda de bens móveis sem utilidade para a administração pública.	Os objetos poderão ser vendidos por menor preço, igual ou superior ao avaliado.	15 dias
PREGÃO	Aquisição de bens e serviços podendo ser eletrônico ou presencial.	Não há limite.	8 dias úteis

FONTE: Documentos legais, organização dos autores (2018).

A modalidade concorrência é destinada a qualquer interessado em participar desde que este se mostre apto a atender as condições especificadas no edital. Esta forma é utilizada para a contratação de obras e serviços de grande valor e seu diferencial em relação às outras se caracteriza por sua fase de habilitação ser mais burocrática e demorada devido ao número de documentos solicitados. Já a tomada

de preços é um processo mais simples e rápido em relação a concorrência pois os interessados devem possuir cadastro na unidade de administração ou até três dias antes da data do certame. Ambas modalidades possuem o mesmo valor de contratação como apresentado no Quadro 3.

O convite é utilizado para a contratação de bens e serviços de baixo valor, este ocorre quando a unidade de administração pública convida no mínimo três participantes para apresentar suas propostas em relação ao bem solicitado. O instrumento convocatório deverá ser fixado em local público para que demais interessados possam se manifestar em até 24 horas antes do início do certame para poder apresentar propostas.

As modalidades leilão, concurso e pregão são consideradas especiais, pois estas priorizam os aspectos qualitativos dos bens e serviços a ser adquiridos e negociados (JUSTEN FILHO, 2008 apud CARNEIRO JUNIOR). O Leilão é utilizado quando a unidade pública vende bens inservíveis para a administração ou bens apreendidos ou penhorados, estes podem ser leiloados por menor, igual ou maior valor do avaliado. Já o concurso é destinado a contratação de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos mediante a prêmios ou remuneração de acordo com os critérios estipulados no edital. (BRASIL, 1993).

O pregão foi instituído pela Lei nº 10.520/02 e pode ser eletrônico e presencial. O pregão eletrônico possibilita maior transparência e agilidade do processo e estimulando a maior competitividade entre os concorrentes e redução de custos para a administração pública já que as propostas são feitas por meio online. Já o pregão presencial se aplica em qualquer modalidade de licitação podendo substituir o convite, tomada de preços e concorrência, as disputas são presenciais em sessão pública por meio de propostas públicas e lances verbais. O que diferencia esta modalidade em relação as outras é a inversão de fases, sendo as propostas abertas antes dos documentos de habilitação.

Os editais, independentemente da modalidade, devem ser publicados em diário oficial e em jornais de ampla circulação, respeitando o princípio de isonomia e o tempo mínimo de conhecimento como apresentado no Quadro 3 (p.19-20).

2.3.1 Compras públicas e desenvolvimento local e sustentável

O desenvolvimento local está associado a um processo de crescimento econômico de natureza endógena, no qual os fatores locais de tipo produtivo, social e cultural são decisivos (COSTA, 2001) e ocorrem como resultado das dinâmicas locais próprias (BECATTINI, 1994 apud CALDAS; NONATO, 2013). Segundo Caldas e Nonato (2013), a ideia de desenvolvimento local, no caso brasileiro, associa intensamente a dimensão econômica com a dimensão política.

De acordo com o artigo 3º da Lei 8.666/93, o processo de compras públicas tem como objetivo obter para a administração pública a proposta de compra mais vantajosa e promoção do desenvolvimento nacional sustentável.

As compras públicas governamentais movimentam de 10% a 15% do Produto Interno Bruto (PIB) o que torna o Estado o maior contratante na economia (SOUZA et al, 2015). Por possuir a necessidade de atender as demandas individuais e coletivas, precisa efetuar com frequência contratações de bens e serviços, o que representa um nicho de mercado que atrai empreendedores que desejam atender as demandas do Estado. (JUSTEN FILHO, 2011 apud DRUMOND, 2012).

Tal potencial de mercado exerce um efeito cascata na sociedade, pois as despesas necessárias para a manutenção da Administração Pública geram a demanda que é atendida através da contratação de fornecedores locais os quais mantêm os recursos financeiros advindos da máquina pública circulando na economia local, contribuindo para o aumento do número de empregos e renda.

Para tanto, é necessária a instauração de políticas públicas que oportunizem a aplicação do capital obtido por meio dos contratos com o setor público dentro da economia local. Nesse sentido, com a intenção de oportunizar a participação de pequenas e médias empresas nos certames, já que as mesmas segundo o SEBRAE (2014) representam 27% do PIB, foi instaurada a Lei Complementar nº 123/2006 que garante tratamento diferenciado e favorecido no âmbito dos Poderes da União, dos Estados e Municípios, no que tange à preferência na contratação como critério de desempate e como forma de promoção do desenvolvimento econômico e social em âmbito municipal e regional, como disposto no artigo 47 da referida Lei.

O poder de compra governamental está sendo utilizado para definir políticas públicas que fomentem, potencializem e incentivem empresas de pequeno porte locais a participarem de processos licitatórios a fim de contribuírem de forma direta para o desenvolvimento de sua localidade através do “reinvestimento” do dinheiro

público. A LC 123/2006, capítulo V, seção 1 dispõe que as MPE's locais possuem prioridade na contratação em processos licitatórios mesmo que seu preço seja até 10% acima da empresa que ofertar o menor preço, ou como critério de desempate, a empresa local terá preferência na contratação, nos pregões de valor até R\$ 80.000,00 se darão exclusivamente para MPE'S.

Ainda com vistas no desenvolvimento, a preocupação em transformar as compras públicas em um instrumento de fomento a sustentabilidade tanto social quanto ambiental modifica frequentemente o que se denomina Licitações Sustentáveis. As compras realizadas por órgãos públicos demandam um tipo de produto de alta qualidade, produzido sob circunstâncias justas, com impactos ambientais menores e considerando o ciclo de vida do produto, bem como a justiça social no que se refere a condições de trabalho e renda dos envolvidos no processo de produção do bem e/ou serviço licitado. (DRUMOND et al, 2012).

Precursos das Licitações Sustentáveis, a comunidade europeia por meio do documento intitulado *Procuring the future* elaborado em 2016 pela UK *Sustainable Procurement Task Force* conceitua o termo da seguinte forma:

a Compra Pública Sustentável ou Licitação Sustentável deve considerar as consequências ambientais, sociais e econômicas dos seguintes aspectos: elaboração do projeto, utilização de materiais renováveis; métodos de produção; logística e distribuição; uso, operação, manutenção, reuso; opções de reciclagem; e o comprometimento com fornecedores em lidar com essas consequências ao longo de toda a cadeia produtiva. (UK SUSTAINABLE PROCUREMENT TASK FORCE, 2006, apud, OLIVEIRA; SANTOS, 2015, p. 195).

Portanto, a partir das compras públicas é possível para o Governo influenciar através de seu poder de compra a mudança de atitude do mercado frente ao desenvolvimento local sustentável estabelecendo assim a conexão entre os sistemas econômico, social, ambiental e político (DRUMOND et al, 2012; OLIVEIRA, SANTOS, 2015).

2.4 PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE CONSULTORIA E ASSESSORIA

O serviço pode ser compreendido como um trabalho em andamento, e não apenas o resultado de um trabalho, pois um serviço não se produz, mas se presta ao

consumidor. (MEIRELLES, 2006). Neste sentido, Kotler (2008, p.412) afirma que o serviço é uma ação e ou desempenho que uma “parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. Os serviços são de “domínio intangível, formado por atividades imateriais, impalpáveis e dificilmente observáveis por pessoas externas”. (NASCIMENTO, 2012, p.46).

Kotler (2008) ressalta que os serviços podem variar conforme são baseados em máquina e equipamentos ou pessoas. De acordo com Casas (2008) a prestação de serviços consiste em práticas intangíveis e pode ser diferenciada por seus objetivos, que podem visar o lucro ou não e por propriedades de cunho particular ou público. Os serviços podem ser diferenciado conforme a necessidade, podendo ser atendimento pessoal e ou administrativos. (KOTLER, 2008).

A prestação de serviço pessoal pode ser denominada também como serviço personalizado, permitindo que a empresa desenvolva um serviço personalizado/individual com seus consumidores. Conforme Surprenante Solomon (1987 apud NASCIMENTO, 2012), a personalização dos serviços consiste em colocar o cliente no foco da relação na busca da individualidade e exclusividade. Os autores ainda ressaltam que este tipo de interação entre consumidor e prestador do serviço só contribui para a individualização do atendimento. Ainda sobre a relação desenvolvida na prestação de serviço, Nascimento (2012) afirma que:

O serviço está intimamente relacionado à qualidade da interação ou a relação didática efetuada entre o prestador de serviços o cliente. Por essa afirmação devemos compreender que o cliente faz parte de um universo heterogêneo no qual gravitam vários clientes possuidores de necessidades e desejos diferentes, e algumas vezes até contraditórios. (NASCIMENTO, 2012, p.50).

Os serviços pessoais requerem da empresa mais atenção e cuidado com a relação que está construindo com seu cliente, pois em muitos casos os serviços mantêm um contato direto com o consumidor final. Esses tipos de prestação de serviço podem ocorrer por meio de consultorias, que para Kotler (2008) são orientações fornecidas por uma empresa ou indivíduo, cujo o intuito é auxiliar o cliente a identificar um problema e buscar alternativas para que este seja solucionado.

Dentre os segmentos mais relevantes no campo da gestão e empreendedorismo está a prestação de serviços de consultorias e assessorias. Os serviços de consultoria e assessoria são desenvolvidos de maneiras um pouco distintas, segundo Orlickas (1998 apud JACINTHO, 2004) o consultor é um profissional qualificado e especialista de uma determinada área, promovida de rendimento por hora ou projeto. Já o papel do assessor está relacionado ao sujeito com conhecimento que lhe é específico sobre determinada área, a fim de contribuir com orientações e direcionamentos, dentro de um determinado período, até que os objetivos sejam alcançados. (AMÂNCIO e AMÂNCIO, 2004). Ainda sobre as diferenças entre consultoria e assessoria, Matos (p.5) afirma que “a distinção entre assessoria e consultoria é mínima. Consultoria vem da palavra consultar, que significa pedir opinião. Portanto, consultoria é mais pontual que assessoria que remete a ideia de assistir”.

A busca por serviços de consultoria e assessoria ocorre quando um indivíduo procura corrigir ou impedir que algum erro que o impeça de chegar ao seu objetivo seja cometido. (JACINTHO, 2004). No âmbito empresarial esses serviços são frequentes para que as organizações atinjam seus objetivos. A consultoria empresarial para Oliveira (2001, p.21) é um método de interação no qual um agente assume “a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”. Logo a assessoria empresarial tem por pressuposto o acompanhamento de cliente nas áreas que consideram necessitar de assistência. (MATOS, [20**]).

Esses tipos de serviços de apoio às organizações contribuem para a percepção do empresário em relação ao seu negócio, bem como a sua compreensão sobre as necessidades gerenciais para aumentar a competitividade de seu empreendimento em relação ao mercado. E para que as consultorias e assessorias sejam bem-sucedidas para Alves, Dias e Monsorens (2015) é preciso haver um relacionamento de ajuda, de confiança mútua entre os envolvidos no desenvolvimento do trabalho. Bernardi (2008) ressalta que é imprescindível que haja um sentimento de colaboração entre a empresa e consultor/assessor na disponibilização de informações internas da organização a fim de que problemas existentes sejam eliminados e os objetivos desejados sejam alcançados.

Por se tratar de uma prestação de serviço flexível às necessidades do cliente, o modelo de assessoria e consultoria pode ser desenvolvido em diferentes locais e adaptado às mais diversas necessidades o que permite ao

Consultor/assessor criar novos empreendimentos ao trabalhar com novos formato de negócio como filiais e franquias em outras regiões.

2.5 O CRESCIMENTO DO NEGÓCIO POR MEIO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

Tanto para o setor de serviços como para os demais, o crescimento em âmbito regional ou nacional constitui um desafio para as organizações. O sistema de franquias ou franchising constitui uma forma eficaz de garantir a expansão do negócio, desde que respaldado por um modelo de sucesso. É uma forma de organização composta de partes distintas entre si, sendo uma central, a qual detém a marca e o aporte de gestão, conhecida como franqueador e os agentes econômicos que executam e vendem a proposta da marca, os franqueados. (SILVA; AZEVEDO 2007, p. 130).

Melo e Andreassi (2007) definem franquia como:

Acordo contratual entre duas companhias legalmente independentes em que o franqueador concede ao franqueado o direito de vender o produto do franqueador ou fazer negócios utilizando sua marca registrada em determinado local durante um intervalo de tempo especificado. (Dornelas, 2001; Hisrich & Peters, 2004 apud MELO; ANDREASSI, 2007, pág 240)

Em termos estratégicos, Porter (1980) e Bernard (1993) colocam a *franchising* como uma diferenciação dentro do mercado de comércio especializado e serviços. (COHEN; SILVA, 2000). Este modelo de negócio já é considerado como um segmento no ramo de empreendedorismo cooperativo (SHANE; HOY, 1996, apud, MACHADO; ESPINHA, 2010), pois oferece uma oportunidade de implementação de um empreendimento já consolidado no mercado e com um plano de gestão já testado reduzindo, portanto, os riscos de fracasso da organização.

A relação entre franqueador e franqueado se dá através de contratos, nos quais se especificam a concessão da marca junto com os *royalties* a serem pagos pelo franqueado assim como os programas oferecidos pelo franqueador como treinamentos, reciclagem, assistência técnicas entre outros. Para Silva e Azevedo (2007), forma-se assim uma “rede em que franqueador e franqueado se associam sob a motivação de ganhos bilaterais no uso compartilhado de ativos tangíveis e intangíveis”.

Para Cohen e Silva (2000), as principais vantagens para o empreendedor inexperiente adotar o modelo de franquia são a adoção de uma marca consagrada no mercado, apoio operacional, menor curva de aprendizado, utilização de método de trabalho já testado, implementação e treinamentos oferecidos pelo franqueador. No que tange às vantagens ao franqueador elencam a expansão de rede e marca com capital de terceiros, economia de escala, manutenção de controle das decisões sobre suas redes, aumento de faturamento sem a necessidade de aplicação de capital ou custos operacionais e a segurança de receitas mensais proveniente dos *royalties*.

Portanto, a *franchising* consiste em uma forma diferente de se empreender, pois depende de dois empreendedores que combinam o conhecimento global do franqueador com a operação local do franqueado. (MACHADO; ESPINHA, 2010).

3 METODOLOGIA

Pesquisa é um procedimento racional e sistemático que proporciona respostas aos problemas que são propostos e é desenvolvida por meio de um processo de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados. (GIL, 2008).

Os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento deste Plano de negócio de uma empresa de Assessoria e Consultoria em Compras Públicas foram escolhido a pesquisa qualitativa, por meio da revisão bibliográfica, entrevistas e documental e quantitativa, pela análise de dados secundários.

Para Ander-Egg, 1978, a pesquisa bibliográfica é um procedimento reflexivo e sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento, sendo, portanto, a base do trabalho científico, sendo que para Gil, (2008) , sua principal vantagem é permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Já a pesquisa documental consiste em análise de fontes documentais, como relatórios, leis, reportagem ou qualquer documento escrito que contribui-a na investigação do problema de pesquisa (GIL, 2008).

A pesquisa em dados secundários abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais, sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto. (LAKATOS; MARCONI, 1991, pág. 183).

Na etapa de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa qualitativa, com a adoção da entrevista semi estruturada, que para Cervo (2007) é um conversa orientada por um objetivo definido, isso acontece quando o pesquisador quer obter informações sobre algo que não foi encontrado. A entrevista é um técnica pertinente para obter informações a respeito do que determinados indivíduos “sabem, fazem ou fizeram, bem como acerca das suas explicações ou razões a respeito das coisas precedentes.” (GIL, 2008 p. 128 apud SELLTIZ et al., 1967, p. 273).

As entrevistas foram realizadas com três atores que realizam consultorias em diferentes ramos, como: exportação, empresarial e em processos licitatórios. Por

meio dessas entrevistas foi possível obter informações sobre o mercado de consultoria, dinâmica, especificidades e precificação das consultorias.

Cada parte do plano de negócios foi utilizado um padrão de metodologia, visando atender os pedidos básicos estabelecidos pelo curso de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná - Setor Litoral, no trabalho foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas, pesquisa de dados secundários em plataformas, pesquisa documentos, levantamento de concorrentes entre outros tentando buscar o máximo de informações em cada processo, conforme o Quadro 4.

Quadro 4- METODOLOGIAS UTILIZADAS NA PLANO DE NEGÓCIO

	Elementos	Coleta de dados	Análise dos dados
Sumário Executivo	<ul style="list-style-type: none"> Modelos de Planos de negócios. Portfólio da empresa Mercado-Alvo 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Dados SEBRAE Observatório Social do Brasil (OSB) 	<ul style="list-style-type: none"> Análise descritiva Análise de conteúdo
Estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> Gestão de Pessoas Capital Humano Incentivos à Permanência 	<ul style="list-style-type: none"> Documentos Dados 	<ul style="list-style-type: none"> Análise Descritiva Análise de Conteúdo
Análise de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Levantamento de concorrentes Demanda Leis FOFA Dimensionamento e composição do Mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista com empresários que atuam na área Documentos Dados Leis IBGE 	<ul style="list-style-type: none"> Análise da entrevista Análise de Conteúdo Análise de dados

		<ul style="list-style-type: none"> • IPARDES • FINBRA • SICONFI 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise descritiva
Plano de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Mix de Marketing 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Dados 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Descritiva • Análise de Conteúdo
Plano operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da Produção • Arranjo Físico • Layout 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Dados • IBGE • Padrões do Curso 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise Descritiva • Análise de Conteúdo
Plano financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão de Finanças 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos • Dados • Padrões do Curso • FINBRA • SICONFI 	<ul style="list-style-type: none"> • Análise de Dados • Análise de Conteúdos

FONTE: Os autores (2018)

Como pode ser observado no Quadro (4) foram utilizadas As diversas metodologias e ferramentas de coletas de dados para a construção do presente do Plano de Negócios, visando um aprofundamento do tema, posicionamento atual do mercado, verificando a demanda, oportunidades e concorrentes da LICITA.

4 PLANO DE NEGÓCIOS

4.1 CAPA: LICITA – ASSESSORIA E CONSULTORIA EM COMPRAS PÚBLICAS

FIGURA 1 – Capa: LICITA – Assessoria e Consultoria em Compras Públicas.



FONTE: Os autores (2018).

4.2 SUMÁRIO EXECUTIVO

No Brasil, o tratamento diferenciado no processo de compras públicas, estabelecido pela Lei complementar 123/2006, vem contribuindo para o aquecimento da economia, tornando-se uma oportunidade para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) garantirem maior participação em seus segmentos de mercado e consequentemente garantir sua sustentabilidade no mesmo, gerando também benefício indireto, pois ao aumentar o faturamento das empresas, contribui para fomentar a economia local.

De acordo com os dados do Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (2012), em 2012 o Governo Federal gastou R\$ 72,6 bilhões na aquisição de bens e serviços, sendo contratado R\$ 15,4 bilhões com MPEs, representando 21% das compras. Na comparação entre os anos de 2007 a 2012, o crescimento do segmento de MPEs nas compras públicas alcançou 45%.

De acordo com dados do Observatório Social do Brasil¹ (OSB, 2016), em 2016 a Prefeitura de Paranaguá contratou R\$ 12,5 milhões por meio de licitações para aquisição de bens e serviços, desse montante 79,13% foram contratos realizados com MPEs. Em 2017, o valor licitado foi de 18,9 milhões, dos quais 87,75% foram contratados com MPEs. Já no relatório de Prestação de Contas de 2017 da cidade de Matinhos, a Prefeitura Municipal de Matinhos licitou 42,7 milhões, dos quais 83,3% foram contratados com MPEs.(OBS, 2016).

No entanto, apesar das contratações serem em sua maioria com MPEs, a destinação de parte significativa desse recurso acaba indo para outras cidades, isso porque poucos empresários locais participam de licitações públicas. Na Prefeitura Municipal de Matinhos, em 2017, do valor licitado de 42,7 milhões, apenas 18% foram destinados aos empresários locais, a maior parte é destinada para empresas que atuam em Curitiba e região, outras cidades do Paraná e outros estados.

Esses dados demonstram o potencial que os municípios de Matinhos e Paranaguá podem oferecer, em termos de compras públicas, e vai de encontro com a visão da Licita que busca contribuir para o desenvolvimento na região, através do contínuo trabalho que colabore para melhorar a participação de micro e pequenos empresários locais no mercado de compras públicas da região.

Os empresários devem ser criteriosos ao fechar contratos com a administração pública, pois se comprometem a fornecer bens e/ou serviços com qualidade, dentro do prazo, atendendo as especificações técnicas do edital, entre outras exigências que perduram por um prazo estipulado. Essas complexas exigências dos editais de licitações, muitas vezes, deixam os empresários confusos e qualquer erro na gestão do fornecimento dos bens e serviços pode causar problemas organizacionais, comprometendo a imagem da empresa no mercado.

¹ Os Observatórios Sociais é uma organização não governamental (ONG) que atuam em mais de 100 cidades brasileiras, primam pelo trabalho técnico fazendo uso de uma metodologia de monitoramento das compras públicas em nível municipal, desde a publicação do edital de licitação até o acompanhamento da entrega do produto ou serviço, ao final de cada quadrimestre é gerado relatório com os resultados do monitoramento.

Dependendo do caso, são aplicadas sanções administrativas, tais como, multas por inadimplência contratual, impossibilidade de fornecer para órgãos públicos, entre outras.

Em função disto, se faz necessário que os MPEs se comprometam com a eficácia da gestão administrativa, financeira e de produção de suas organizações, buscando fornecer bens e serviços que atendam todos requisitos exigidos nos editais de processos licitatórios. Ao mesmo tempo, devem viabilizar o seu próprio negócio.

Visando oferecer para os micro e pequenos empresários os municípios de Matinhos e Paranaguá o suporte necessário para participar de processos licitatórios e auxílio na complexa gestão dos contratos e das organizações, este Plano de Negócio tem como objetivo apresentar a análise de viabilidade da criação da empresa, Licita, que terá como foco oferecer serviços de Assessoria e Consultoria na área de Compras Públicas e Gestão Administrativa Empresarial.

4.3 APRESENTAÇÃO DO EMPREENDIMENTO

A *Licita* será sediada na cidade de Matinhos PR, com foco em serviços de assessoria e consultoria na área de compras públicas e gestão administrativa empresarial para micro e pequenos empresários. O regime jurídico adotado para o empreendimento é Sociedade Limitada, sendo composta pelos integrantes deste plano de negócio.

A organização será denominada Licita, terá o porte de Microempresa² e o regime tributário adotado será o Simples Nacional. A classificação do empreendimento de acordo com o Cadastro Nacional de Atividades Econômicas será: Sessão M – Atividades profissionais, científicas e técnicas; Divisão 70 – Atividades de sedes de empresas de consultoria em gestão empresarial; Grupo 70.2 – Atividades de consultoria em gestão empresarial; Classe 70.20-4 - Atividades de

² Devido ao faturamento previsto para o segundo exercício ser superior ao limite estabelecido no inciso I do artigo 3º da Lei Complementar 123 (Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte) no valor de R\$ 360.000,00, a empresa deverá mudar seu porte para 'Pequena Empresa' no segundo exercício.

consultoria em gestão empresarial; Subclasse 7020-4/00 – Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica.

Duas situações levaram à ideia do negócio. A primeira foi, após desenvolver uma pesquisa de mercado que proporcionou compreender o mercado de consultoria empresarial no município de Matinhos, constatou-se que o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) é a principal instituição que fornece serviços de consultoria na área de gestão organizacional e compras públicas. No entanto, na área de compras públicas, as ações desempenhadas pelo SEBRAE não são suficientes para qualificar os empresários. O estudante Fabrício Roberto Pikcius identificou essa falha na qualificação empresarial como uma oportunidade de mercado com potencial a ser explorado.

A segunda situação surgiu com a estudante Maria Karolinne Luci de Medeiros, que teve um *insight* sobre o negócio após conversar com a estudante Amanda Sell Tavares. Amanda é responsável pela gestão da empresa da família, na qual parte relevante do faturamento se dá através de contratos firmados com a administração pública. Na conversa, ela relata as dificuldades dos empresários ao participarem de processos licitatórios, destacando ainda que muitos empresários não compreendem as regras burocráticas do processo, causando muitas vezes, prejuízos para as empresas. Nessa conversa, as estudantes Maria Karolinne e Amanda perceberam uma oportunidade de mercado a ser explorada.

- a) Visão: Contribuir para o desenvolvimento do Litoral do Paraná, através do contínuo trabalho que visa destinar maior participação de mercado nas compras públicas para os micro e pequenos empresários instalados nos municípios de Matinhos e Paranaguá.
- b) Missão: Oferecer serviço de assessoria e consultoria profissional, a fim de facilitar a vida de micro e pequenos empresários a participarem de processos licitatórios de compras públicas e contribuir para sua excelência na gestão organizacional, visando sua sustentabilidade no mercado.

4.4 PRODUTOS E SERVIÇOS OFERTADOS PELO EMPREENDIMENTO

4.4.1 Descrição do serviço

Com o objetivo de viabilizar maior participação de mercado para micro e pequenos empresários, através das compras governamentais, a *Licita* oferecerá serviços de assessoria em processos licitatórios para participação em editais de compras públicas e consultoria em gestão administrativa organizacional. Nosso objetivo não se resume apenas a auxiliar as empresas na venda para órgãos públicos, mas principalmente, a torná-las mais competitivas no mercado. Para tanto, o *portfólio* de serviços do empreendimento contemplará serviços na área de Assessoria e Consultoria sendo eles:

a) Assessoria

- Assessoria na obtenção dos documentos necessários à participação do processo licitatório;
- Assessoria em representação pessoal em processos licitatórios presenciais e eletrônicos;
- Assessoria em Impugnações e Recursos;

b) Consultoria

- Consultoria em processos licitatórios;
- Consultoria em gestão administrativa organizacional;
- Consultoria em processo de precificação;
- Consultoria em gestão de processos;
- Consultoria em planejamento.

A *Licita* também oferecerá planos de contratação mensais para os empresários, como:

- Pacote Cliente Parceiro;

4.4.2 Mercado-alvo

A escolha do mercado-alvo ocorreu após alguns fatores. A primeira foi após a pesquisa realizada pelos integrantes do grupo na base de dados da ONG Observatório Social do Brasil. Analisando os relatórios de prestação de contas dos anos de 2016 e 2017 de cidades de Matinhos e Paranaguá, constatou-se que as prefeituras dos municípios movimentaram, em 2017, aproximadamente R\$ 61,6 milhões na aquisição de bens e serviços (OSM, 2016; OSP, 2017).

O segundo fator que contribuiu para a definição do mercado-alvo foi que, de acordo com o Relatório Anual do Observatório Social de Matinhos (OSM, 2017), aproximadamente 85% dos contratos públicos da Prefeitura Municipal, foram realizados com MEP's. (OSM, 2017). Porém, a maior parte das empresas participantes e ganhadoras das licitações são de Curitiba e Região metropolitana, outras cidades do Paraná e outros estados, ou seja, as empresas sediadas no litoral são minoria e a destinação da maior parte do dinheiro ganho nas licitações no litoral vai para outras regiões. Pensando em reverter essa situação e fomentar o desenvolvimento local, a *Licita* se propõe a fomentar a participação de MPEs nas compras públicas.

O terceiro fator foi a falta de empresas nos municípios escolhidos que ofereçam serviços de consultoria e assessoria na área de compras públicas, o que significa que a *Licita* enfrentará baixa barreira de entrada, no que se refere a concorrência, pelo menos em seu primeiro momento de entrada no mercado.

Partindo das informações obtidas e visando a oportunidade de um ótimo negócio, escolhemos como mercado-alvo Micro e Pequenos Empresários dos municípios de Matinhos e Paranaguá, a fim de estimular que as MPEs tenham maior envolvimento e participação nas licitações públicas.

4.4.3 Benefícios aos consumidores (diferenciações e vantagens competitivas)

A principal diferenciação do nosso serviço em relação aos concorrentes, é que a *Licita* conta com gestores especializados em gestão administrativa organizacional, portanto, se propõe a oferecer serviço complementar antes e após o empresário ser declarado vencedor do processo licitatório. Ao conquistar novos clientes, a demanda da organização aumenta e a complexidade também, nossa equipe qualificada auxiliará nos principais problemas, relacionados à gestão

administrativa, de processos e produção, de precificação e gestão de planejamento. Dessa forma, contribuímos para a sustentabilidade das empresas no mercado.

4.4.4 Pontos fortes e/ou fracos do serviço

Consideramos como ponto forte a equipe de gestão do empreendimento, pois são profissionais recém-formados e qualificados, possuindo diferentes habilidades e experiências profissionais na área de gestão administrativa, vendas e compras públicas. Dois membros da empresa já tiveram experiência prática e participaram efetivamente de processos licitatórios que ocorreram na cidade de Matinhos e Mandirituba, ambas no Paraná.

Para todos os tipos e tamanhos de empresas, independentemente da quantidade de funcionários, é ideal contratar uma excelente assessoria jurídica, a fim de atender as necessidades da empresa, ajudá-la a lucrar e definir prioridades jurídicas como, documentação, riscos, entre outros. Estar bem assessorado e ter orientação jurídica permite obter rápidos pareceres, gerando assim, segurança para os empresários nas suas tomadas de decisões.

Partindo dessa perspectiva, destacamos como ponto fraco do empreendimento a falta de um sócio especializado na área jurídica dentro da equipe de gestão da empresa, pois a presença de um advogado especialista trará mais segurança nas decisões e nos processos legais. Destaca-se, nesse caso, que o recurso jurídico só será usado caso haja a necessidade de realizar impugnação e recursos de editais de processos licitatórios. A equipe compreende a imprescindibilidade de ter um advogado dentro da empresa e a fim de sanar tal necessidade, prospecta-se a incorporação de um parceiro especialista jurídico para empresa.

4.4.5 Preparação para o crescimento

A Licita deve explorar seus diferenciais para buscar desenvolver uma marca forte, como empresa especializada em assessoria e consultoria na área de compras

públicas e gestão organizacional. A empresa deve criar processos simples e empenhar-se para atingir a maturidade do negócio.

A partir do estabelecimento de um modelo testado de negócio, pretende-se promover a crescimento por meio do regime de franquias. As franquias deverão ser focadas no mercado de compras públicas de cidades pequenas, onde a porcentagem de contratações com Micro e Pequenas Empresas é maior, e atuar exclusivamente com um franqueado por região, permitindo maior mercado para o franqueado e ausência de concorrência por parte de outro franqueado da marca na mesma região.

Para tanto, prospecta-se para o médio e longo prazo que a *Licita* deverá desenvolver novos planos de negócio, focados para o modelo de negócio do franqueado e do franqueador. Para facilitar a implantação das práticas de gestão, deverão ser elaborados manuais relacionados aos processos e treinamentos de capacitação da equipe, para o franqueado e para o franqueador, visando a transferência de todo o *Know-How* do negócio. É importante que o *software* de gestão permita boa interação entre franqueador e franqueado, pois a comunicação é fundamental para o sucesso do negócio.

Os franqueados serão beneficiados com a marca, diferencial de mercado, processos e estrutura padronizados, estrutura de suporte aos franqueados, todo o *Know-How* dos gestores da *Licita* e principalmente, com boa rentabilidade sobre o capital investido. Já a *Licita* crescerá estrategicamente, proporcionando maior rentabilidade financeira aos sócios e contribuindo indiretamente para o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde os franqueados atuarem.

4.4.6 Descrição das características técnicas do produto

Nesta seção serão apresentados os aspectos técnicos detalhados de cada produto/serviços, apontando as necessidades e riscos de cada um.

a) Assessoria na obtenção dos documentos necessários às participações do processo licitatório:

1. Captação e envio de editais pertinentes a área do cliente;

2. Informações sobre os processos licitatórios, através de informativos diários;
3. Análise de editais;
4. Cadastramento em órgãos públicos;
5. Elaboração de propostas de acordo com as exigências legais;
6. Montagem da pasta física e digital com todos os documentos da empresa pertinente à habilitação no processo licitatório;.
7. Pedidos de Esclarecimento;
8. Impugnação de editais;
9. Recursos contra decisões tomadas no processo licitatório;
10. Gestão de documentos da empresa;
11. Gestão de contratos durante sua vigência.

b) Assessoria em representação pessoal em processos licitatórios presenciais e eletrônicos: A empresa será representada pessoalmente ou *online* a cada reunião, através de um membro de nossa equipe, que terá como finalidade principal a análise detalhada da proposta e dos documentos dos concorrentes, garantindo a legalidade, a transparência e principalmente, a igualdade na competição, proporcionando segurança e celeridade nos procedimentos e aumentando a possibilidade da empresa sagrar-se vencedora do certame.

c) Assessoria em Impugnação e Recursos:

1. Impugnação de edital: Adoção de medidas legais cabíveis, quando houver irregularidades no edital da licitação.
2. Recursos contra inabilitação/desclassificação: Elaboração de petição para as hipóteses de declaração de inabilitação/desclassificação do cliente.
3. Recursos e defesas contra concorrentes: Elaboração de petição apontando as falhas na documentação dos concorrentes e defesa dos interesses do cliente.
4. Mandado de segurança: Adoção das medidas judiciais necessárias caso não haja solução satisfatória nas instâncias administrativas.

5. Representação perante o Tribunal de Contas e o Ministério Público: Apresentação de pedidos perante órgão de fiscalização visando denunciar irregularidades na condução de processos licitatórios, buscando adequar o procedimento aos preceitos legais aplicáveis.

d) Consultoria em Processos Licitatórios: Nesse serviço serão informados ao cliente todos os requisitos básicos para fornecer produtos e/ou serviços para órgãos públicos. Caso o cliente tenha uma licitação na qual pretenda concorrer, a empresa irá elaborar um plano de ação para que ele participe da licitação, informando quais documentos foram exigidos no edital, como também de que forma e onde o cliente pode obter os documentos exigidos.

e) Consultoria em Gestão Administrativa Organizacional: Oferecer consultoria ao cliente na administração do empreendimento, realizando diagnóstico empresarial nas áreas de gestão de finanças, processos, pessoas, marketing e estratégia, a fim de conhecer os problemas da empresa. O foco é apresentar soluções que visem aprimorar o desempenho organizacional nas áreas administrativas, torna-as mais competitivas.

f) Consultoria em Processo de Precificação: Oferecer consultoria ao cliente para estruturação dos custos da empresa, com o objetivo de identificar os gastos fixos e variáveis, compreender o ponto de equilíbrio, a fim de buscar entender do valor mínimo do produto ou serviço a ser comercializado no mercado. Também serão propostas soluções que visem a redução dos gastos sem prejudicar a qualidade do produto ou serviço.

g) Consultoria em Gestão de Processos: Oferecer consultoria ao cliente na gestão dos processos da empresa, diagnosticando e mapeando todos os processos da organização, visando reduzir tempo e custo para a entrega de bens e/ou serviços;

- h) Consultoria em Planejamento: Oferecer consultoria ao cliente no planejamento estratégico e operacional do empreendimento, identificando objetivos de mercado que o cliente visa atingir, estipulando metas, ações, prazos e designando responsável pela execução e controle do planejamento.

4.5 EQUIPE DE GESTÃO

Os profissionais da Licita participarão de todos os pregões nos municípios de Matinhos e Paranaguá, que os empresários desejarem concorrer, seja presencialmente ou através de sites específicos, cumprindo rigorosamente os dias, horários e regras de cada processo licitatório.

4.5.1 Curriculum Vitae resumido de cada membro da equipe

Neste tópico serão apresentados currículos dos integrantes e também sócios do empreendimento tem como objetivo analisar todos para efetuar uma melhor designação de cargos, a fim de buscar o desenvolvimento da empresa e do pessoal de acordo com suas habilidades e competências específicas.

a) Currículo 1:

Amanda Sell Tavares

Brasileira, 26 anos

Endereço

Rua Diomar Renato Cunha, Matinhos - PR

E-mail: amanda.st@live.com

Objetivo

Busco novos desafios profissionais, tendo o desenvolvimento de minhas habilidades e a geração de resultados como objetivo, viabilizando um crescimento qualitativo e quantitativo para a empresa.

Formação

2015-2018 - Bacharelado em Gestão e Empreendedorismo - Universidade Federal do Paraná.

Experiência Profissional

2009-2018 - Sell Auto Center - Cargo: Auxiliar Administrativo - Principais atividades: emissão de Notas Fiscais, atendimento ao cliente, recebimento de compras, conferência de notas fiscais, emissão de boletos, envio de e-mails e confirmação de pagamentos.

Informações Adicionais

Carteira de Habilitação AB

b) Currículo 2:

Fabricio Roberto Pikcius Brasileiro

Brasileiro, 23 anos

Endereço

Rua Nosso Senhor do Bonfim, Matinhos - PR

E-mail: fabricio.pikcius@outlook.com

Objetivo

Integrar o quadro funcional desta empresa, atuando na área administrativa e de consultoria e assessoria nas organizações.

Formação

2015-2018 - Bacharelado em Gestão e Empreendedorismo - Universidade Federal do Paraná.

Experiência Profissional

2016-2018 - Observatório Social do Brasil (Matinhos PR) - Cargo: Coordenador - Principais atividades: Planejamento, controle execução de atividades a serem desenvolvidas pela organização, elaboração de planilhas, confecção de relatórios, gestão de documentos, agir em situações reais elaborando estratégias e auxiliando a organização a resolver problemas, negociar e se posicionar perante problemas.

2014-2016 - Restaurante e Choperia Oceano - Cargo: Garçom - Principais atividades: Atendimento ao consumidor, agilidade, capacidade de organização, capacidade de observação, boa memória, raciocínio rápido.

2012-2014 - Pescados Ipanema - Cargo: Gerente - Principais atividades: Gestão administrativa da empresa, gestão do fluxo de caixa, coordenador da equipe de

vendas, gestão do pescado até sua comercialização (receber o pescado, gelar e higienizar, embalar o pescado e preparar para a venda).

Qualificações e Atividades complementares

Vice-Presidente do Centro Acadêmico de Gestão e Empreendedorismo da Universidade Federal do Paraná. Pacote Office completo (Word, Excel, Power Point) Informática intermediária.

Informações Adicionais

Carteira de Habilitação AB

c) Currículo 3:

Jamile Gomes Monteiro

Brasileira, 25 anos

Endereço

Rua Montevideu, Paranaguá - PR

E-mail: monteirogjamile@gmail.com

Objetivo

Integrar o quadro funcional desta empresa com o intuito de ampliar meu conhecimento atuando na operacionalização das atividades necessárias para superação das metas propostas, visando a excelência no atendimento ao público interno e externo, e a consequente produção de resultados positivos.

Formação

2015-2018 - Bacharelado em Gestão e Empreendedorismo - Universidade Federal do Paraná.

Experiência Profissional

Sala do Empreendedor: 21/02/2018- Atendente

Lojão Santo André I: 11/1/2017– 10/02/2018. - Vendedora

Sindicato dos Trabalhadores na Movimentação de Mercadorias em geral de Paranaguá: 01/03/2016 - 01/09/2016 – Auxiliar administrativo

Lojão Santo André I: 15/01/2013 – 01/04/2014. - Vendedora

Supermercado Bahniuk: 04/03/2011 – 30/08/2011. - Operadora de caixa

Qualificação e Atividades complementares

Gestor Administrativo – CECAP.

Auxiliar administrativo – CECAP.

Técnicas de vendas e atendimento - EDUC.

Informática empresarial

Informações Adicionais

Carteira de Habilitação B

d) Currículo 4:

Maria Karolinne Luci de Medeiros

Brasileira, 22 anos

Endereço

Rua Diomar Renato Cunha, Matinhos – PR

E-mail: karolmk14.km@gmail.com

Objetivo

Integrar o quadro funcional desta empresa, atuando na área de consultoria e assessoria nas empresas

Formação

2010-2013 - Ensino Médio Completo – Colégio Estadual Profº Sully da Rosa Vilarinho

2012- 2013 - Auxiliar Administrativo de Produção Industrial – SENAI

2014 - Curso de Secretariado – CECAP CURSOS

2014-2015 - Técnico em Guia de Turismo – SENAC

2015-2018 - Bacharelado em Gestão e Empreendedorismo - Universidade Federal do Paraná.

Experiência Profissional

Techint Engenharia e Construção S. A. VCT e CIA (Jovem aprendiz)

e) Currículo 5:

Thiago Lopes Leandro

Brasileiro, 21 anos

Rua Marialva, Matinhos - PR

E-mail: thiagoleandro991@gmail.com

Objetivo

Crescer dentro da empresa e aumentar o meu conhecimento.

Formação

Gestão e Empreendedorismo. Universidade Federal do Paraná, previsão de conclusão em 2018.

Experiência Profissional

2017-2018 - Agrocenter Natureza Cargo: Vendedor Principais atividades: Venda de produtos, Conferência de produtos, Administração de mídias sociais do empreendimento.

Qualificações e Atividades complementares

Inglês básico (Spell, 1 ano, conclusão em 2013)

Informações Adicionais

Disponibilidade para mudança de cidade ou estado

Possuo veículo próprio

Carteira de Habilitação AB

4.5.2 Perfil da equipe (caráter multidisciplinar, complementaridade, experiência)

A empresa é formada por uma equipe de cinco integrantes com potenciais distintos e que se relacionam com o objetivo da empresa para a prestação do serviço proposto. Alguns dos integrantes possuem experiências no ramo das licitações, exemplo a Amanda que realiza a gestão da empresa que participa atualmente em processos licitatórios, Fabrício também possui alguma interação com o tema de licitações pois é coordenador da Organização Não Governamental (ONG) Observatório Social do Brasil (OSB) de Matinhos onde realiza análise da gestão pública em nível municipal, com foco no acompanhamento da execução orçamentária, analisando processos licitatórios que ocorrem na Prefeitura Municipal de Matinhos. O convívio com a realidade de licitações favorece um maior engajamento e conhecimento de tais integrantes; outros colaboradores possuem experiências em diferentes áreas como administração que pode ser utilizada em prol da empresa.

Há na equipe integrantes que possuem experiências na área de vendas, o que resulta em uma facilidade de comunicação entre o prestador do serviço e quem realmente usufrui do serviço prestado, o engajamento que se espera de um vendedor e a proatividade serão fatores que auxiliem a Licita.

Outro ponto relevante é que todos estão cursando Gestão e Empreendedorismo na Universidade Federal do Paraná, subentende que todos possuem conhecimento básico para administração da empresa. Fator bastante considerável é o fato de quase todos possuírem habilitação para dirigir, o que facilita estarem presentes em reuniões ou em busca de documentos.

Todos terão de fazer cursos e participarem de palestras sobre licitações, para aprimorarem os conhecimentos em direitos administrativos e gestão pública, para a prestação do serviço, será necessário que os integrantes tenham cursos nas áreas de vendas, marketing e que possuam conhecimento de alguns conceitos que sejam pertinentes à realidade da empresa para que tenham um certo engajamento para a oferta de um serviço de qualidade.

4.5.3 Participação social da equipe no capital da empresa

A Sociedade Licita criada pelos integrantes Amanda Sell Tavares, Fabrício Roberto Pikcius, Jamile Gomes Monteiro, Maria Karolinne Luci de Medeiros e Thiago Lopes Leandro será dividida em seis partes sendo cinco delas divididas de forma igualitária e a sexta parte representando uma menor porcentagem em relação às outras, para possíveis investidores do empreendimento. Será dividida em cinco partes que representam 18 % (dezoito por cento) para cada sócio somando no total de 90 % (noventa por cento) do empreendimento, e 10 % (dez por cento) para investidores externos. A criação de espaço para investidores é necessária, já que há pretensões de crescimento do empreendimento, e com investidores a Licita se torna um potencial na área em que atua.

4.5.4 Projeção da necessidade de quadros técnicos e processo de captação de talentos

A modernização dos negócios vem provocando uma mudança no mundo do trabalho. O mercado de trabalho competitivo obriga os profissionais a desenvolverem novas competências em busca de cargos e funções. Na Licita,

quatro pessoas terão de atuar na área de vendas pois se torna imprudente recrutar pessoas que não possuam vínculo com a sociedade, como se trata de um empreendimento novo todos terão de realizar todas as atividades para que não haja dependência de nenhum integrante. A esses integrantes cabe adquirir o conhecimento em todas as áreas para se profissionalizar e melhorar a prestação do serviço

Os integrantes Amanda Sell Tavares, Fabrício Roberto Pikcius, Maria Karolinne Luci Medeiros e Thiago Lopes Leandro serão responsáveis por boa parte das atividades exercidas pela empresa, sendo elas a captação de clientes em potenciais, análise de editais, obtenção de documentos, representação, assessoria, consultoria entre outros serviços prestados pela Licita. O objetivo é fazer com que todos possam exercer tal função e não haja sobrecarga em nenhum dos colaboradores.

A integrante Jamile Gomes Monteiro será responsável por todas as áreas que envolvem o processo administrativo da empresa, pois já possui experiência nessa área, dentre as atividades a serem cumpridas são elas: recepção, agendamento de horários, coleta de arquivos, prestação de contas e etc. Todos serão responsáveis pela limpeza do local, e estarão dispostos para o cumprimento de novas tarefas.

As atividades foram divididas assim pois é necessário que boa parte dos colaboradores estejam atuando na área de vendas pois aumenta a capacidade de captação de recursos, diminuindo assim as chances de falência, o objetivo é utilizar o potencial de cada um visando o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional que resulta em melhores números para a empresa. É necessário que todos possuam conhecimento em todas as áreas para que não haja dependência de nenhuma parte. Para questões no âmbito jurídico, a Licita procurará parceria com um advogado autônomo ou algum escritório de advocacia para uma sociedade. Em relação ao futuro a Licita pretende expandir seu negócio, por isso se todos conhecerem a empresa em todos os âmbitos, estarão aptos comandar o empreendimento.

4.5.5. Sistema de avaliação de desempenho

A Licita não possuirá um empregador específico, pois todos terão espaço para opinar e mesmo peso nas tomadas de decisões, assim para que ocorra uma avaliação de desempenho de qualidade, é necessário que cada mês um integrante seja responsável por liderar e guiar esta avaliação, o intuito é criar um rodízio e preparar todos.

O processo para avaliação pessoal que mais se encaixa com a realidade do negócio é a “Avaliação 360º graus”. Será realizado todo mês em uma data escolhida pelo responsável, em um período pós-laboral, todos os integrantes terão de responder um questionário específico, avaliando o desempenho dos outros integrantes e de si mesmo dentro da empresa. O intuito deste questionário é que todos façam uma avaliação da equipe e consequentemente uma auto avaliação para desenvolvimento dos pontos fortes e fracos presentes na empresa.

Em relação ao empreendimento e resultados da equipe se faz necessário a criação de um sistema de avaliação de desempenho “virtual”, nele contendo dados relativos a: empreendimentos visitados, empreendimentos que contrataram nossos serviços, empresas que contrataram o serviço e não alcançaram seus objetivos e empresas que conseguiram o seu objetivo com a prestação do serviço. Como cada integrante terá a meta de vender R\$ 231.651,33 por mês, o sistema controlará os números para que cada colaborador possa compreender seus percentuais e alcançar suas metas, o intuito é desafiar o colaborador a crescer dentro do empreendimento, aumentando cada ano suas metas, avaliando seu desempenho e sua produtividade.

4.5.6 Incentivos à permanência

A criação de metodologias de motivação é essencial para o empreendimento, pois acredita-se que serão necessárias horas de trabalho; a pressão dos prazos a busca por clientes novos possivelmente irá trazer desgaste físico e mental a todos, o que pode resultar até em desmotivação dos colaboradores. Metas serão estipuladas como elemento de avaliação

Investimento em capacitação é fundamental para que o trabalhador se motive a cada dia, cursos nas áreas de gestão pública, direitos administrativos e jurídica são primordiais para o aprimoramento do serviço prestado.

4.6 ANÁLISE SETORIAL

4.6.1 Macroambiente

4.6.1.1 Identificação das variáveis macro ambientais que afetam o negócio

Na análise do macroambiente será possível notar como as forças externas (econômicas, demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) se comportam em relação a um mercado e como isso afeta as empresas envolvidas nele. É através de tais forças que surgem as tendências e oportunidades para se empreender. A realização de pesquisas e estudos dessas forças são significativas para se conseguir as informações essenciais a fim de se criar práticas e ações voltadas para o plano de marketing.

Para a realização deste plano de negócio, foram analisados os aspectos econômicos, tecnológico, político-legais e político-jurídico a fim de identificar como esses ambientes afetam a empresa e quais são as ameaças e oportunidades advindas dessas dimensões em relação ao macroambiente e estratégias que a empresa poderá planejar para atingir seus objetivos.

4.6.1.2 Análise do comportamento das variáveis macro ambientais

a) Dimensão Econômica

A economia brasileira após dois anos de recessão voltou a crescer, o Produto Interno Bruto (PIB), que é a soma de todos os bens e serviços produzidos pelo país, terminou o ano de 2016 em 3,5% negativo, já em 2017, cresceu à taxa de 1% de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Segundo o Instituto Brasileiro de Economia (IBRE, 2018), a recuperação foi estimulada pela oferta, com o bom desempenho e crescimento da agricultura com 12,8% e dos setores da indústria e serviços com respectivos 2,5% e 0,6%. A

demanda também contribui para tal recuperação, com a melhora no setor de exportação que apresentou crescimento de 6,0% (com maior destaque para a exportação dos produtos agropecuários), e o aumento do consumo doméstico que segundo dados da Unidade de Estudos Econômicos (UEE, 2017), ocorreu com a liberação do saque das contas inativas do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), o que significou ter R\$44 bilhões a mais circulando na economia.

Dados do IBGE (2018), apontam que no ano de 2017, o setor de serviços foi responsável por 0,3% no crescimento do PIB, ficando atrás apenas da agropecuária, que teve um excelente desempenho, sendo responsável por 0,7% no fechamento de 1% do PIB.

O setor terciário, formado pelo comércio juntamente com o setor de serviços, vem influenciando na evolução do PIB e tem sido relevante no crescimento da economia brasileira. De acordo com o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (BRASIL, 2017), a representatividade do setor terciário de 2003 a 2016, passou de 65,8% para 73,3% do valor adicionado ao PIB. Contribuindo para tal avanço, o comércio elevou-se de 9,5% para 12,8%, já o setor de serviços saltou de 53,3% em 2003 para 60,8% em 2016. Empresas dos setores primário e secundário utilizam serviços específicos para produzir seus produtos, com isso os setores também dependem da competência e eficiência das cadeias de produção, distribuição e vendas das empresas do terceiro setor, isso nos mostra que dispor de um setor de serviços moderno, competitivo, inovador e competente é essencial para economia, já que o mesmo é um dos maiores responsáveis na geração de emprego e renda do século XXI (BRASIL, 2017).

Mesmo com a possibilidade de crescimento da economia, o governo precisou fazer adaptações e cortar gastos do Orçamento em 2017. De acordo com Oliveira e Máximo (2017), tais cortes acometeram alguns serviços públicos, levando diversos órgãos a diminuir uma parte de suas atividades ou até mesmo suspendê-las. Um dos exemplos é o caso do Instituto Nacional de Seguro Social (INSS), que considerou fechar postos de atendimento ao ter um corte de 46% do seu orçamento, que no início de 2017 era de R\$ 5,2 bilhões passando para R\$ 2,8 bilhões. Outro exemplo, é o Ministério das Cidades que teve orçamento reduzido passando de R\$ 14,2 bilhões para R\$ 7,7 bilhões, com a redução dos orçamentos as cidades de São

Paulo e Fortaleza chegaram a pedir ajuda do Ministério por falta de verba. (OLIVEIRA; DOCA & VENTURA, 2017).

- Administração Pública e sua Participação em Licitações:

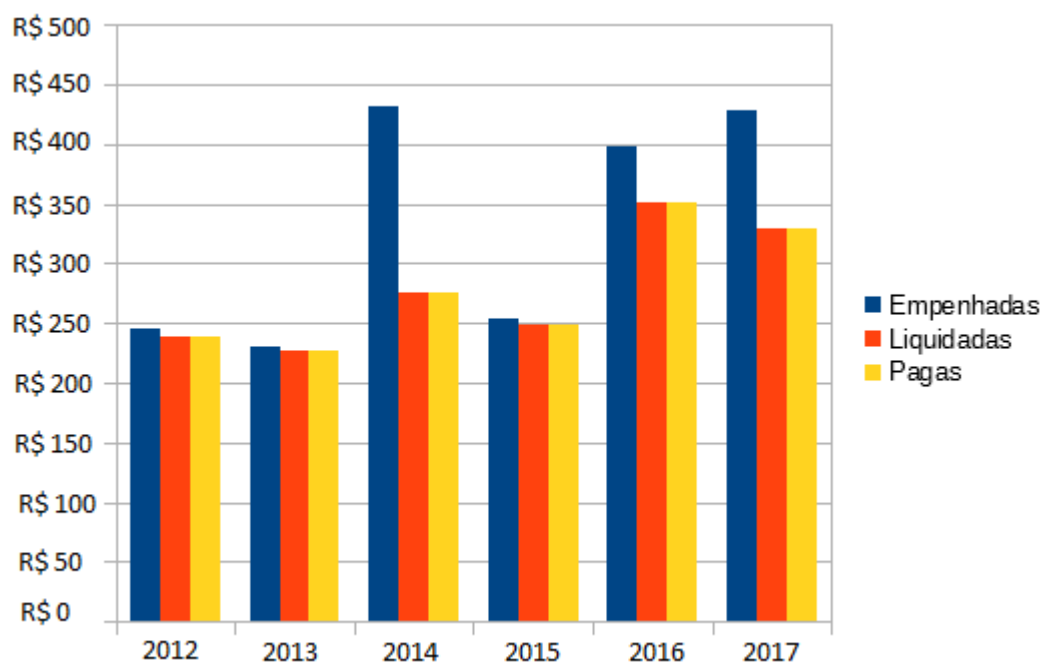
A Administração Pública no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios, além de assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a segurança, o bem-estar, desenvolvimento, entre outros, também contribuem no fomento da economia do país. O Governo de forma geral tem por obrigatoriedade realizar licitações quando for adquirir bens e serviços, tal obrigatoriedade se deu através da Lei 8.666, que regulamenta o art.37, inciso XXI, que institui normas para as licitações e contratos da Administração Pública.

De acordo com dados do Painel de Compras do Governo (BRASIL, 2018), no ano de 2017, o Governo Federal realizou 98.750 processos de compras em diversas modalidades, sendo 46,64% para aquisição de material e os outros 53,36% para aquisição de serviços, dentre todos os processos apenas 16.796 foram contratados, gerando um gasto com contratos no valor de aproximadamente 25 bilhões de reais. Os dados também apontam que 66,94% entre os contratados, cerca de 11.243 eram MPEs, o que é um expressivo salto, considerando o número de participação das MPE's em anos anteriores como no ano de 2014, que entre todos os contratos apenas 15 eram MPE's, conforme mostra o Gráfico 1. (Brasil, 2018)

Com base no Tribunal de Contas do Estado do Paraná (2017) no ano de 2012 as despesas liquidadas³ pelo Paraná totalizaram R\$ 239.186 milhões, sendo que R\$ 239.028 milhões foram de despesas pagas. No ano de 2015 o número de despesas empenhadas saltou de R\$ 254.028 para R\$ 398.015 milhões no ano seguinte. Um fator relevante é que a despesa liquidada e despesa paga são sempre valores bem próximos o que representa a assiduidade do governo estadual em relação ao pagamento dos serviços prestados. (IPARDES 2017).

³ As classificações contábeis aparecem na prestação de conta como: *despesa liquidada* - que é quando tal serviço é efetuado pelo contratado, sendo a despesa paga o ato final do acordo entre as organizações, já *despesa empenhada* - que é o valor que a instituição ou órgão reserva para a contratação de um serviço; Em ordem, a despesa paga vem depois da despesa liquidada, porém esse valor a ser pago nem sempre é pago no mesmo mês ou no ato de entrega do serviço, o prazo para pagamento é estipulado a cada licitação ou em acordo entre o contratante e o contratado.

GRÁFICO 1: COMPARATIVO DE RECEITAS X DESPESAS DO ESTADO DO PARANÁ (POR R\$ 1.000.000,00)



FONTE: Tribunal de Contas Estaduais do Estado do Paraná (2017).

Com base no gráfico 2, no ano de 2017 as despesas liquidadas foram de R\$ 328.680 milhões e as despesas pagas se situavam na faixa de R\$ 328.582 milhões, pode se perceber um leve declínio em relação ao ano anterior (PARANÁ, 2017).

b) Dimensão Tecnológica:

- Inovação no setor público:

No setor público, a ideia de inovação tem sido definida como a “criação e implementação de novos processos, produtos, serviços e métodos de entrega, que resultam em significativas melhorias na eficiência, eficácia ou qualidade dos resultados”. (MULGAN; ALBURY, 2003, p. 3 apud KLUMB; HOFFMANN, 2016). Segundo a autora Fernanda de Negri, o Brasil século após século vem maltratando a inovação, pois para o nosso país a economia se move com base na matéria prima, nunca adotamos a prática de construir o país através da educação, o que resultou nessa dificuldade em inovar (IPEA, 2018).

Com o intuito de incentivar e fomentar práticas inovadoras na gestão pública brasileira, em 1996 a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), criou o Concurso Inovação no Setor Público (CISP), no qual recompensa servidores públicos que promovem abordagens práticas para melhorar a eficácia do governo,

tais iniciativas devem estar incluídas em quatro tipos de inovação, sendo elas: *inovação de processos tecnológicos* - no qual novos elementos são introduzidos no sistema produtivo ou na operação de serviços de uma organização para produzir seus produtos ou restituir seus serviços aos cidadãos; *inovação de processos* - cujo objetivo é aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais internos para facilitar a produção e entrega de bens e serviços aos cidadãos (foco interno); *inovação de serviços* - introdução de novos serviços para clientes novos ou existentes ou oferecimento de serviços existentes para novos clientes; e *inovação de processos administrativos* - no qual criam-se novas abordagens e práticas para motivar e recompensar membros da organização, desenhar estratégias e estrutura das unidades executoras e modificar o processo de gestão das organizações. (MEEUS; EDQUIST, 2006 apud IPEA, 2017, p.123).

- Uso da tecnologia da informação e comunicação pelo setor público:

No intuito de usufruir e se beneficiar das potencialidades da tecnologia da informação e comunicação, segundo Santana (2013), o Governo Federal no ano de 1998 passou a usar um sistema eletrônico de compras o Sistema Integrado de Administração dos Serviços Gerais (SIASG) e o sítio de compras governamentais "comprasnet". Este último era usado apenas para divulgação das compras e dos contratos, a fim suprir as demandas sociais e os avanços em diversas áreas, após algum tempo o governo integrou os dois sistemas, surgindo assim o SIASG-comprasnet. Um dos principais motivos para aquisição e uso do sistema é sua possibilidade de gerar prováveis ganhos tanto de eficiência quanto de economia nos recursos financeiros. (SANTANA, 2013).

No dia 17 de julho do ano de 2002, foi sancionada a LEI Nº 10.520, instituindo o uso de pregões, eletrônicos ou presenciais, para aquisição de bens e serviços. Em 2006, cerca de 240 órgãos públicos nos âmbitos municipal, estadual e federal já haviam adotado o sistema de pregão eletrônico para realização de suas compras, o aumento na adesão se deu após o Decreto Nº 5.504/2005, que obrigava as entidades e órgãos públicos e privados que recebiam recursos da União a usarem o pregão, principalmente o eletrônico, para aquisição de bens e serviços comuns. (Brasil, 2006).

Para a realização dos pregões eletrônicos os órgãos têm a opção de usar seus próprios sistemas ou até terceirizar, mas possuem também a alternativa de utilizar o sistema federal que pode ser solicitado ao Ministério do Planejamento de forma gratuita. Conforme dados do Painel de Compras (2018), nos quatro primeiros meses do ano de 2018, o governo federal já realizou 18.238 processos de compras, desses processos mais de 99% foram realizados por meio de pregão eletrônico.

c) Dimensão Político legal:

No Brasil, existe um denso aporte legal que diz respeito ao tema das compras públicas, regulamentando e concedendo diretrizes a esse segmento. Por se tratar de uma gestão burocrática, o mercado de compras públicas dispõe de diversas leis e decretos em âmbito federal, estadual e municipal, concedendo direcionamento e complementos específicos para o fortalecimento do amparo legal neste mercado. A seguir no Quadro 5 são sistematizados as leis e decretos que dão suporte ao processo de compras públicas a este segmento em âmbito federal.

QUADRO 5 - APORTE LEGAL DIRECIONADO ÀS COMPRAS PÚBLICAS NO BRASIL EM ÂMBITO FEDERAL

Âmbito Federal	
Normativa	Conteúdo e Destaque
Constituição Federal do Brasil de 1998	Na constituição o art. 37, no inciso XXI - Destaca que as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação pública, no qual tenha igualdade de condições a todos os concorrentes. Art. 170, inciso IX - Prevê o tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.
Lei nº 8.666/1993	Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
Decreto nº 3.555/2000	Aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.
Decreto nº 3.722/2001	Regulamenta o art. 34 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, e dispõe sobre o Sistema de Cadastramento Unificado de Fornecedores - SICAF.
Lei nº 10.520/2002	Institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.

Decreto nº 5.450/2005	Regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
Lei Complementar nº 123/2006	Institui o Estatuto Nacional das Microempresas e Empresa de Pequeno Porte das Leis Nº8.212 e Nº8.213, ambas de 1991. A lei complementar dispõe também sobre os benefícios concedidos MPEs diante dos processos licitatórios. Os artigos da lei que contempla sobre esses benefícios são do Art. 42 ao 49.
Lei nº 12.846/2013	Dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas em atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências.
Decreto nº 7.892/2013	Regulamenta o Sistema de Registro de Preços previsto no art. 15 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.
Lei complementar nº 147/2014	Altera a Lei Complementar nº 123/2006, entre outras leis e dá outras providências.
Decreto nº 8.548/2015	Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as microempresas, empresas de pequeno porte, agricultores familiares, produtores rurais pessoa física, microempreendedores individuais e sociedades cooperativas de consumo nas contratações públicas de bens, serviços e obras no âmbito da administração pública federal.

FONTE: Documentos legais, organização dos autores (2018).

É possível notar que o amparo legal no âmbito das compras públicas no Brasil cresceu com o tempo. Em 1993 foi sancionada a Lei nº8.666 que estabelece as normas gerais sobre as licitações em contratos realizados pela União e organizações de economia mista. Ela tem por objetivo garantir o cumprimento do princípio constitucional da igualdade, a seleção da proposta mais vantajosa para órgãos públicos e o fomento do desenvolvimento nacional sustentável. (BRASIL, 1993).

Com propósito de tornar o processo licitatório mais rápido e transparente, foi instituída a modalidade denominada Pregão, através da Lei 10.520/2002. O Pregão é a modalidade de licitação para aquisição de bens e serviços comuns, em que a disputa pelo fornecimento é feita por meio de propostas e lances em sessão pública, podendo ser presencial ou eletrônico. (BRASIL,2002).

O Sistema de Registro de Preço, previsto no art. 15, § 3º da lei 8.666/1993, foi regulamentado pelo Decreto 7.892/2013 e tem como finalidade instituir procedimentos para registrar formalmente preços relativos à prestação de serviços e aquisição de bens, para contratações futuras. Sendo assim, faculta à administração

pública contratar o quantitativo total do edital de licitação, quando utilizado o Sistema de Registro de Preço.

Desde a promulgação da Lei 8.666/93 o mercado de compras públicas para MPEs tornou-se mais delimitado, em relação às normas e diretrizes para a participação nas licitações, entretanto as MPEs ainda deixavam de participar por falta conhecimento do procedimento licitatório e por não terem poder de barganha em relação às grandes organizações. Este cenário começou a mudar quando foi sancionada a Lei complementar nº123/2006 que estabeleceu as diretrizes gerais sobre o tratamento diferenciado às MPEs nos processos licitatórios no país. A lei também define benefícios aplicáveis às MPEs nas contratações públicas, os benefícios estão previstos entre os Art. 42 a 49 da referida lei. Como exemplo, o Art. 44 estabelece o seguinte:

Art. 44. Nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte.

§ 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as propostas apresentadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada.

§ 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º deste artigo será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço.(BRASIL, 2006).

A lei complementar ainda estabelece no art. 45 que, em caso de empate a MPE “melhor classificada poderá apresentar proposta de preço inferior àquela considerada vencedora do certame, situação em que será adjudicado em seu favor o objeto licitado”. (BRASIL, 2006). A Lei Complementar 123/2006 foi alterada em 07 de agosto de 2014 pela Lei Complementar 147/2014, e estabeleceu que os benefícios às MPEs deverão ser aplicados, enquanto na LC de 2006 poderiam ser aplicados.

As MPEs atualmente são beneficiadas com a Lei complementar 147/2014, independente da esfera em que atuem, entretanto elas podem sofrer alguns acréscimos no âmbito estadual e municipal. (BRASIL,2014). As leis que regem as compras públicas na esfera federal, devem ser executadas em âmbito estadual. Leis de compras públicas do Estado do Paraná (Quadro 6).

QUADRO 6 - APORTE LEGAL DIRECIONADO ÀS COMPRAS PÚBLICAS NO ESTADO DO PARANÁ

Âmbito Estadual – Paraná	
Constituição do Estado do Paraná	<p>A constituição ressalta no Art. 27, Inciso XX - em casos especificados na legislação, as obras, serviços, compras e alienações serão contratados mediante processo de licitação que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes</p> <p>Art. 143 - prevê às Micro e Pequenas Empresas tratamento jurídico diferenciado, visando o incentivo, preservação e desenvolvimento, por meio da eliminação, redução e simplificação de suas obrigações.</p>
Decreto nº4.480/2001	Estabelece procedimentos para a realização de licitações através de pregão eletrônico.
Decreto nº 2.452/2004	Este decreto estabelece diretrizes para avisos e editais de licitação de acordo com o art. 21 da Lei 8.666/93, com nova redação da Lei 9.648/98 no qual permite à administração utilizar de outros meios de divulgação para aumentar a área de competição.
Decreto nº 6.252/2006	Determina sobre a inclusão de consideração ambiental nas licitações e contratos do Estado do Paraná, que são controladas direta ou indiretamente pelo mesmo.
Lei nº 15.608/2007	Dispõe sobre normas em relação a licitações e contratos que tenham convênios na esfera dos poderes do estado do Paraná
Lei complementar nº 163/2013	Estabelece o tratamento diferenciado, favorecido e simplificado às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no Estado do Paraná
Decreto nº 2.734/2015	Regulamenta o Sistema de Registro de Preço para aquisição de bens ou contratação de obras ou serviços pelos órgãos públicos

FONTE: Documentos legais, organização dos autores (2018).

No estado do Paraná as diretrizes para as compras públicas foram estabelecidas, a princípio, com a constituição do estado que, no Art. 27, inciso XX, prevê que em caso de serviços, obras e compras serão “contratados mediante processo de licitação que assegure igualdade de condições a todos os concorrentes”. (PARANÁ, 1989). Também no Art. 146 da constituição remete ao “poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”. (PARANÁ, 1989).

Tendo como base a Lei federal 8.666/93, foi sancionada a Lei estadual Nº15.608/2007 que estabelece as normas em relação às licitações e prevê que empresas públicas e de economia mista são sujeitas ao processo de licitações para compras e bens e contratação de serviços. (PARANÁ, 2007). A Lei dispõe de normas e diretrizes a respeito de bens da administração pública, orientação acerca das compras públicas, princípio de padronização e práticas de preços. No Art 5º é

determinada a realização de contratos subordinados a essa lei, estão condicionados a alguns princípios, são esses:

- I – aos princípios universais da isonomia e sustentabilidade ambiental;
- II – aos princípios reguladores da Administração Pública, tais como legalidade, finalidade, impessoalidade, publicidade, moralidade, eficiência, celeridade, economicidade, razoabilidade, proporcionalidade, devido processo legal e motivação dos atos;
- III – aos princípios inerentes às licitações de vinculação ao instrumento convocatório, justo preço e competitividade. (PARANÁ,2007).

No âmbito do Estado do Paraná, a modalidade de licitação pregão, que foi instituída pela Lei Federal 10.520/2002, é regulamentada através do Decreto 4.480/2001, sendo estabelecidos os procedimentos para realização de licitação na modalidade Pregão Eletrônico. (BRASIL,2001,2002). Já o Sistema de Registro de Preço, instituído pelo Decreto Federal nº 7.892/2013, cuja finalidade registrar preços de produtos e/ou serviços de fornecedores, para as contratações futuras, é instituído pelo Decreto 2.734/2015. (BRASIL,2013,2015).

A regulamentação do art. 143 da Constituição do Estado do Paraná, que prevê tratamento diferenciado, favorecido para MPEs, ocorreu através da Lei Complementar 163/2013, acerca do tratamento a ser concedido elas com intuito de incentivar a criação, preservação e desenvolvimento das MPEs no estado do Paraná.

Assim como no âmbito federal e estadual, existe um amparo legal para as compras públicas nos municípios do estado do Paraná. A seguir no Quadro 7 são sistematizadas as leis que dão suporte legal para as compras públicas, nos municípios de Matinhos e Paranaguá, regulamentando a modalidade pregão eletrônico e presencial, sistema de registro de preço e o tratamento diferenciado e favorecido a ser concedido às MPEs.

QUADRO 7 - APORTE LEGAL EM COMPRAS PÚBLICAS EM MATINHOS E PARANAGUÁ

Âmbito Municipal – Matinhos	
Decreto nº 283/2005	Estabelece as diretrizes em âmbito municipal sobre a regulamentação da licitação na categoria pregão presencial e eletrônico.
Decreto nº 001/2015	Dispõe em relação ao e registro de preço a que se refere o inciso II do Art. 15 da lei 8.666/1993, e dá outras providências.

Decreto nº 007/2015	Inclui e altera o decreto nº 283/2005, que estabelece diretrizes na esfera municipal quanto o regulamento da licitação na modalidade presencial e eletrônico.
Decreto nº 027/2016	Dispõe em relação o tratamento diferenciado concedido às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, referente à contratação pública de bens e serviços em âmbito municipal
Âmbito Municipal – Paranaguá	
Decretos Municipais 445/2017	Regulamenta a modalidade de licitação denominada pregão na forma eletrônica - pregão eletrônico - para aquisição de bens e serviços comuns, no âmbito de município de Paranaguá
Decreto Municipal 1.017/2013	Regulamenta em âmbito municipal o Sistema de Registro de Preços
Decreto Municipal 683/2018	Regulamenta no âmbito município de Paranaguá os artigos 67 e 87, da Lei Federal nº 8.666/9, assim como o artigo 63 da Lei Federal 4.320/64. Institui também sobre as Comissões Especiais de Fiscalização da Execução dos contratos Administrativos do município.
Decreto Municipal nº 2722/2012	Regulamenta o tratamento favorecido, diferenciado e simplificado para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte nas Licitações e Contratações Públicas de Bens, Serviços e Obras, no Âmbito do Município de Paranaguá.

FONTE: Documentos legais, organização dos autores (2018).

A regulamentação da Lei Federal 10.520/2002, que instituiu a modalidade de licitação denominada pregão, em âmbito municipal, ocorreu por meio de decretos do Poder Executivo de cada município. Em Matinhos, os D 283/2005 e D 007/2015 regulamentam a modalidade pregão, sendo aplicado apenas na forma presencial, pois a forma eletrônica não foi regulamentada. (MATINHOS, 2005; 2015). Já em Paranaguá, a regulamentação se dá pelo Decreto 445/2017, sendo que o município realiza o Pregão nas formas presencial e eletrônica. (PARANAGUÁ, 2017).

O Sistema de Registro de Preço, que tem como finalidade registrar preços de fornecedores para contratações futuras, em Matinhos é regulamentado pelo DC 001/2015, em Paranaguá pelo DC 119/2017. (MATINHOS, 2015 e PARANAGUÁ, 2017).

Visando tornar efetivas as leis em âmbito municipal a Lei Complementar Federal Nº 123/2006 e 147/2014, que instituíram o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, dispondo de benefícios a ser concedidos às MPEs, o município de Matinhos regulamentou as referidas leis através do DC 027/2016 já em Paranaguá por meio DC 2.722/2012.

d) Dimensão de Política Fiscal:

- Legislação orçamentária:

No Brasil o ciclo orçamentário federal, é composto pelo PPA, a LDO e LOA, tendo a atuação em Ministérios e órgãos dos três poderes, com suporte nas diretrizes políticas do governo. (SOUZA, 2008). Ainda para o autor, o orçamento público é um instrumento utilizado pelo governo para organizar seus recursos. Nele é indicado o quanto e onde são gastos o dinheiro público, em um período determinado, tendo como base o valor total arrecadado de impostos. O modelo orçamentário brasileiro tem como base três leis, dispostas na Constituição Federal de 1988, que são O Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentário Anual (LOA). (SOUZA, 2008).

O PPA define objetivos e metas da administração pública em um prazo médio de quatro anos, no que diz respeito às despesas de capital e correntes. Para Sousa (2008, p. 7) “o PPA daria os grandes rumos das políticas públicas, fixando os investimentos prioritários e estabelecendo metas qualitativas e quantitativas”. Atualmente está em vigência Lei Nº 13.249 de 2006 referente ao PPA 2016-2019, tendo como prioridades o Plano Nacional de Educação, Programa de Aceleração do Crescimento (PAC), e Plano Brasil sem Miséria. (BRASIL,2016).

A LDO prevê as metas e prioridades para o ano seguinte, avaliando as receitas e fixando as despesas para o período da prática financeira. Souza (2008) ressalta que a LDO, realizada a cada ano, tem como propósito fazer uma conexão entre o PPA e a LOA, “definindo metas e prioridades a serem seguidas pelo orçamento do exercício subsequente e orientando a elaboração da LOA. (SOUZA, 2008, p. 14). Está em vigor atualmente a Lei 13.473 de 2017 referente a LDO do ano de 2018. (BRASIL, 2017).

Já a LOA indica onde o recurso será gasto anualmente. De acordo com a Constituição Federal de 1988, a LOA abrange o orçamento fiscal previsto aos

Poderes da União, órgãos e entidades da Gestão Pública Federal, incluindo instituições e fundações mantidas pela união; Orçamento de investimento das organizações em que a União detém a maioria do capital social e Orçamento de seguridade social referente aos fundos e fundações mantidos pelo Poder Público. (CF/88, art 165).

- Proposta de Emenda Constitucional 241/2016 ou PEC 55

Em 2016 com intuito de equilibrar os gastos públicos e melhorar as despesas primárias dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário e também órgãos com independência financeira como o Ministério Público da União e Defensoria Pública da União, foi lançada a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) 241, que propõe um novo regime fiscal (BRASIL, 2016).

A referida PEC 241 que congela as despesas do Governo Federal, com o objetivo de criar um teto para os gastos públicos, não reduziu imediatamente, porém limitou os aumentos de gastos futuros. O engessamento das contas públicas no Brasil, tem como medida a desaceleração do desenvolvimento socioeconômico, devido a redução de gastos sociais e investimentos.

De acordo com Brasil (2016), a Exposição de Motivos Interministerial (EMI) nº 83/2016, usou como argumento para implantação da PEC, o aumento da dívida bruta do governo geral que em 2013 era de 51,7% para 67,5% em 2016, e um possível risco desse índice exceder 80% ao longo dos próximos anos. O EMI que encaminhou a PEC 241, assinada pelos ministros Henrique de Campos Meirelles e Dyogo Henrique de Oliveira, do Ministério da Fazenda e do Ministério do Planejamento, registrou que "*a raiz do problema fiscal do Governo Federal está no crescimento acelerado da despesa pública primária*" (BRASIL, 2016). Entretanto remeter os gastos sociais e investimentos como causadores do déficit no Brasil, é incoerente, pois são despesas pequenas em comparação aos gastos com juros.

A PEC tem como premissa imobilizar pelos próximos 20 anos as despesas primárias do governo Federal, a mesma foi aprovada em 2016 e para o exercício de 2017 fixou-se o limite correspondente à despesa executada em 2016 e corrigida pela inflação observada também em 2016, ou seja, a correção consistirá no valor do limite e corrigido pela inflação do exercício anterior. Tal correção será feita pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA). A partir do décimo ano o

presidente vigente poderá propor um novo método de correção para o limite de gastos. (CARDOSO JUNIOR; KLIASS, 2016).

Os limites nas áreas de educação e saúde passarão a valer após 2018 e segundo Araujo (2016), essas áreas juntamente com programas sociais podem ser afetadas, pois nos últimos anos os mesmos tiveram investimentos acima da inflação. No período de vigência da lei, tirar dinheiro em longo prazo da saúde e educação poderá gerar danos ao setor (setor este já bem problemático), levando em consideração o crescimento e o envelhecimento da população. O novo regime em vigor ocasionará um desmonte das instituições públicas, afetando serviços essenciais. Os limites de gastos com despesas relacionados à saúde e educação eram diretamente ligados à receita do governo, com a PEC os limites passarão a ser respectivamente de 15% e de 18% corrigidos pelo piso da inflação do ano anterior. (MOTA, 2016 apud RODRIGUES, 2016). Conforme Gonzatto (2016) ressalta, se o PIB voltar a crescer e o piso for limitado a inflação, os gastos nestas áreas irá representar um percentual cada vez menor do PIB.

O salário mínimo também sofrerá impacto com a NRF, segundo Gonzatto (2016), o reajuste do mesmo é realizado anualmente e o cálculo é feito com base na variação do índice nacional de preços ao consumidor (INPC) apurado no ano anterior somado a taxa de crescimento do PIB arrecadado dois anos antes. De acordo com Brasil (2016), no artigo 104 da PEC está disposto que caso os gastos do governo atinja o limite proposto na emenda, ficará impedido o aumento do salário mínimo acima da inflação, como também a proibição de reajuste dos salários de membros de Poder público ou de órgão público, de servidores e empregados públicos e militares.

Órgãos municipais e estaduais não estão inclusos no teto de gastos da PEC, mas isso não significa que os mesmos estarão livres. São os estados e prefeituras que dão assistência direta a população, e devido a grande demanda do serviço público, tais órgãos sentirão os impactos da PEC na execução dos serviços primários a população. Também haverá efeitos do engessamento das contas públicas em relação às empresas que ofertam produtos e/ou serviços para esses órgãos públicos, refletindo assim na economia dos municípios.

MACROAMBIENTE	AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
DIMENSÃO ECONÔMICA	<ul style="list-style-type: none"> -As constantes mudanças econômicas, bem como cortes nos gastos públicos; - Diminuição nas compras públicas; -O aumento da taxa de juros que ocorre por conta da instabilidade econômica afeta o PIB; 	<ul style="list-style-type: none"> - Investimentos realizados por órgãos públicos. -Aumento na exportação de produtos e serviços;
DIMENSÃO TECNOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> -A contínua evolução tecnológica pode amenizar a burocratização dos processos licitatórios, e tornar o serviço prestado pela empresa algo superficial; -O avanço da tecnologia e seu mal-uso pode acarretar em vazamento de informações sigilosas; 	<ul style="list-style-type: none"> -Facilidades no acesso às informações de processos licitatórios; - Pregões Eletrônicos ampliando o portfólio da empresa. - Portais da Transparência dos órgãos públicos. - Softwares inteligentes específicos para captação de editais e soluções em compras públicas.
DIMENSÃO LEGAIS POLÍTICO-	<ul style="list-style-type: none"> - Influência política nas decisões de processo de licitação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Suporte legal na regulamentação dos processos licitatórios no setor público e economia mista; - Excesso de regulamentação nas compras públicas. -Legislação que favorece as MPes nos processos licitatórios;
DIMENSÃO FISCAL POLÍTICA-	<ul style="list-style-type: none"> Variações a Lei de diretrizes orçamentárias (LDO) de cada ano; - A PEC 241 que estabelece teto para os gastos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - impugnação e ou recurso de editais com falhas

FONTE: Os autores (2018).

4.6.2 Análise de Mercado (demanda)

A análise da evolução histórica do volume de compras públicas nos municípios de Matinhos e Paranaguá é crucial para que a Licita compreenda o comportamento do mercado nos últimos 10 anos, com a finalidade de prospectar a tendência futura do mercado a fim de compreender seu comportamento futuro para analisar suas oportunidades e ameaças.

4.6.2.1 Dimensionamento do mercado

Para verificar a demanda do mercado de compras de públicas nos municípios de Matinhos e Paranaguá, optou-se por analisar as despesas correntes⁴ que se referem aos custeios com manutenção administrativa dos órgãos públicos e despesas de capital⁵ que se referem a aquisição de bens (equipamentos, materiais permanentes, obras, instalações) e realização de serviços nos órgãos públicos. Os pontos analisados foram necessários para compreender o volume de compras públicas nesses municípios e a tendência desse mercado até 2027.

Foram analisados, para ambos municípios, dados do Finanças Brasil (FINBRA) de 2008 a 2012 e do Sistema de Informações Contábeis e Fiscais do Setor Público Brasileiro (SICONFI) de 2013 a 2017 referente às despesas correntes e de capital liquidadas, com seus valores corrigidos em relação ao IGP-DI de 2017, conforme é mostrado na Tabela 1.

TABELA 1: VALOR LIQUIDADO PARA AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS DOS MUNICÍPIOS DE MATINHOS E PARANAGUÁ ENTRE 2008 e 2017.

Ano	Matinhos	Paranaguá
2008	R\$ 26.686.290,68	R\$ 103.311.020,39
2009	R\$ 21.633.064,63	R\$ 73.951.372,91
2010	R\$ 34.930.314,61	R\$ 84.773.072,24
2011	R\$ 37.894.936,05	R\$ 83.724.919,12
2012	R\$ 43.347.519,73	R\$ 91.409.181,12
2013	R\$ 38.549.845,46	R\$ 48.519.152,06
2014	R\$ 39.529.020,46	R\$ 54.207.309,76
2015	R\$ 46.848.542,01	R\$ 71.527.461,53
2016	R\$ 53.906.950,78	R\$ 73.692.450,80

⁴ Nas despesas correntes foram utilizados as despesa com materiais de consumo, premiações culturais, materiais para distribuição gratuita, serviços de consultoria, outros serviços de terceiros (pessoa física e jurídica), locação de mão de obra.

⁵ Nas despesas de capital foram utilizadas as despesas com obras e instalações e com equipamentos e materiais permanentes.

2017

R\$ 41.886.372,84

R\$ 68.518.650,64

FONTE: FINBRA (2008 a 2012) e SICONFI (2013 a 2017).

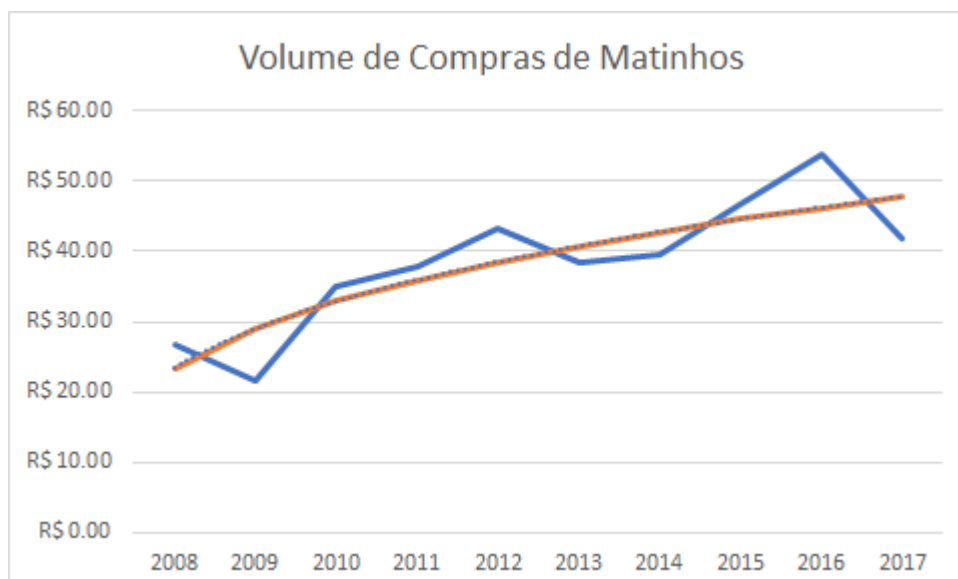
Após a observação da tabela, nota-se que entre 2008 e 2017 houve um crescimento médio de 8% ao ano no volume das despesas para aquisições de bens e serviços no município de Matinhos, nesse período 38,37% foi destinado à contratação de serviços terceirizados de pessoa jurídica, 24,06% destinado a aquisição de materiais de consumo, 10,48% destinado a aquisição de material para distribuição gratuita, 8,33% para aquisição de obras e instalações, 7,52% para aquisição de equipamentos de materiais permanentes e 11,24% para outras aquisições.

Já o município de Paranaguá apresentou queda na demanda de 1% ao ano referente ao mesmo período, sendo 60,21% destinado a aquisição de serviços terceirizados por pessoas jurídicas, 18,92% destinado para aquisição de materiais de consumo, 8,66% para aquisição de obras e instalações, 4,8% para aquisição de materiais para distribuição gratuita, 4,61% para aquisição de equipamentos e materiais permanentes e 2,81% para outras aquisições.

Percebe-se também que ambos os municípios apresentavam crescimento exponencial até o ano de 2012, provavelmente devido a boa fase na economia brasileira, no entanto com o com a inversão do ciclo de crescimento desde 2013 houve uma grande redução nos valores gastos com aquisição de bens e serviços, principalmente no município de Paranaguá, nos anos seguintes houve recuperação, mas não retornaram aos níveis de 2012.

Ocorreram variações na demanda entre os anos 2008 a 2017, as quais já eram esperadas devido às oscilações cíclicas do mercado, apesar das variações a demanda do mercado de compras públicas oferece boas oportunidades. Matinhos segue em tendência de crescimento, já Paranaguá apesar da queda na demanda, o volume financeiro para aquisição de bens e serviços é superior ao de Matinhos.

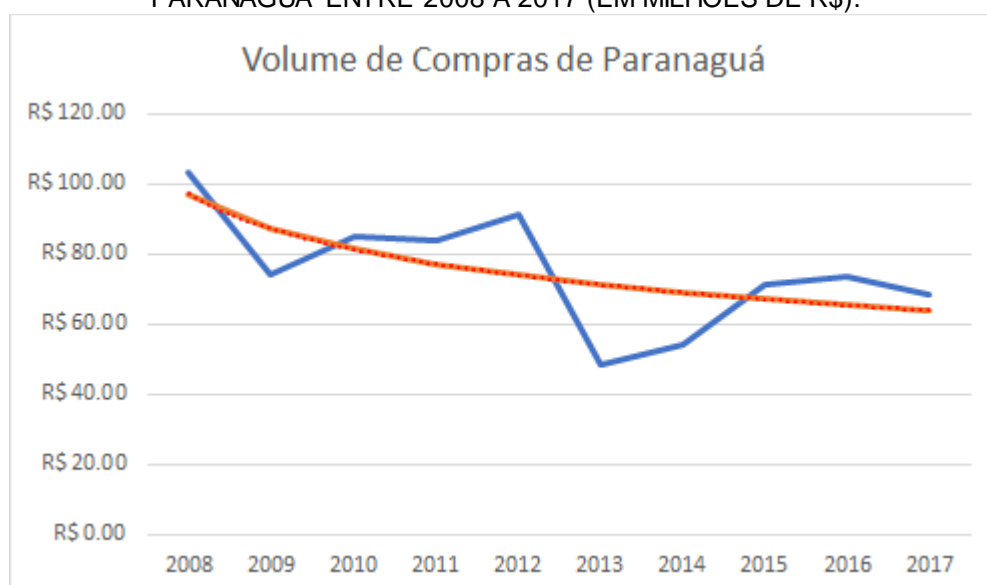
GRÁFICO 2 - VALOR GASTO COM AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE MATINHOS ENTRE 2008 A 2017 (EM MILHÕES DE R\$).



FONTE: FINBRA (2008; 2012) SICONFI (2013; 2017). Organização dos autores (2018).

Em Matinhos, percebe-se um declínio considerável nos anos de 2009, 2013 e 2017, neste último ano com uma variação negativa de 22% em relação a 2016. Diferentemente de Matinhos, que apesar das oscilações se mantém em tendência de crescimento, em Paranaguá o cenário dos últimos anos mostra que vem ocorrendo constantes quedas, conforme pode ser visto no Gráfico 3.

GRÁFICO 3 - VALOR GASTO COM AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS NO MUNICÍPIO DE PARANAGUÁ ENTRE 2008 A 2017 (EM MILHÕES DE R\$).



FONTE: FINBRA (2008; 2012) SICONFI (2013; 2017). Organização dos autores (2018).

Nota-se que em Paranaguá o volume de compras públicas entre 2008 e 2017 caiu em média 1% ao ano, só neste último ano o declínio foi de 7% em relação

à 2016. Essas variações ocorrem em vários setores da economia brasileira, devido às crises política e econômica vigente no país e por se tratar de despesas do setor público, essas variações já são esperadas.

4.6.2.2 Composição do mercado

Os municípios de Matinhos e Paranaguá situam-se no litoral do Paraná, que de acordo com Ipardes (2017) possuem juntos aproximadamente 186.425 mil habitantes e representam 47% do PIB total do Litoral. Suas economias são baseadas nas atividades econômicas portuária e de turismo de sol e praia onde há um grande volume de compras públicas conforme já foi mostrado na tabela ().

Com os dados das despesas correntes e de capital liquidada dos anos de 2008 a 2017, foi possível projetar⁶ em três cenários o volume aproximado da demanda futura de compras públicas para Matinhos e Paranaguá até o ano de 2027.

Para calcular a projeção da demanda de compras públicas de Matinhos e Paranaguá para os possíveis cenários, foi utilizada a linha de tendência potência para o cenário otimista e a linha de tendência⁷ logarítmica para o cenário pessimista, o cenário realista é a média das tendências. As tendências escolhidas foram as que o R² mais se adaptou aos dados.

TABELA 2 - FÓRMULA DA LINHA DE TENDÊNCIA

	Matinhos		Paranaguá	
Tendência logarítmica	$Y = 22,239 + 10,78 \cdot \ln(x)$	$R^2 = 0.7202$	$Y = 97,196 - 14,45 \cdot \ln(x)$	$R^2 = 0.4155$
Tendência potência	$Y = 23,404 \cdot x^{0,3102}$	$R^2 = 0.7253$	$Y = 97.317 \cdot x^{-0,184}$	$R^2 = 0.3483$

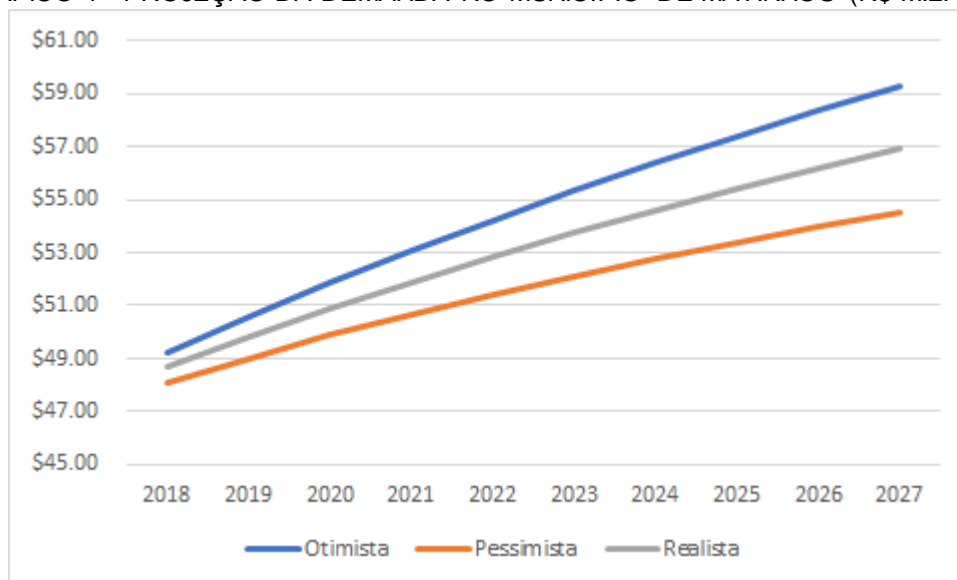
FONTE: Os autores (2018).

⁶ A projeção da demanda futura em compras públicas até o ano de 2027 se deu a partir dos valores gastos em despesas correntes e de capital liquidadas dos municípios de Matinhos e Paranaguá, tendo como referência os anos de 2008 a 2017. Após isso, fora realizado o cálculo da linha de tendência sobre os dados coletados e realizada a projeção até o ano de 2027.

⁷ Linha de tendência é um método de representação gráfica aplicado em análises de mercado, pois permite identificar as tendências do setor, auxiliando no processo de tomada de decisões. A linha pode seguir três vertentes: otimista (mercado tende a subir), pessimista (tendência de queda) e realista (permanecer estagnado).

A projeção da demanda futura do município de Matinhos calculado em três cenários, otimista, pessimista e realista, pode ser observada a seguir no gráfico

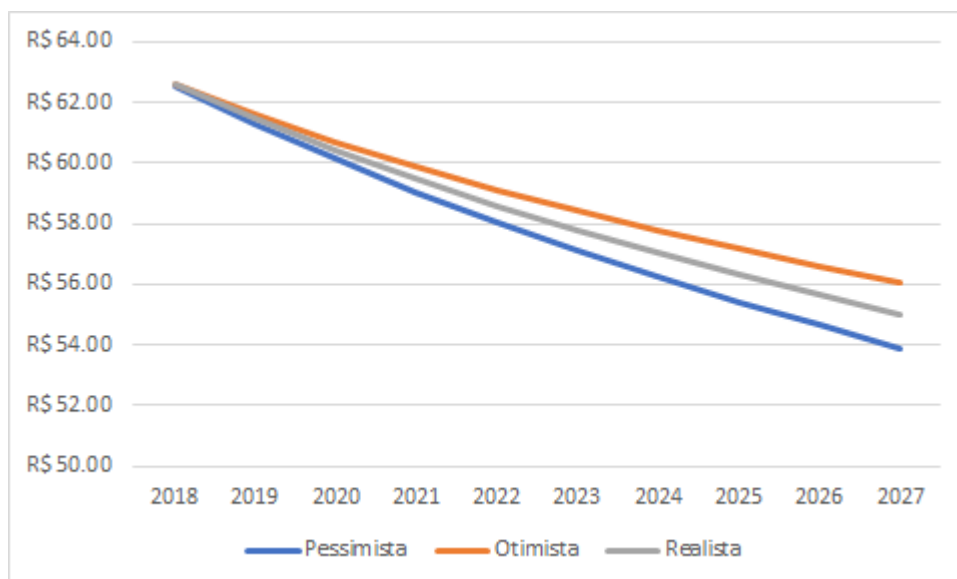
GRÁFICO 4 - PROJEÇÃO DA DEMANDA NO MUNICÍPIO DE MATINHOS (R\$ MILHÕES)



FONTE: Os Autores (2018).

A demanda das compras públicas em um cenário realista seria de aproximadamente R\$ 48.660.000,00 em 2018, crescendo em média 1,8% ao ano, podendo chegar ao valor de R\$ 56.900.000,00 em 2027. Em um cenário otimista a demanda seria de R\$ 49.240.000,00 em 2018, crescendo em média 2,2% ao ano, chegando ao valor de R\$ 58.340.000,00 em 2027. Já em um cenário pessimista a demanda seria de R\$ 48.090.000,00 em 2018, crescendo em média 1,5% ao ano, podendo chegar ao valor aproximado de R\$ 54.530.000,00 em 2027.

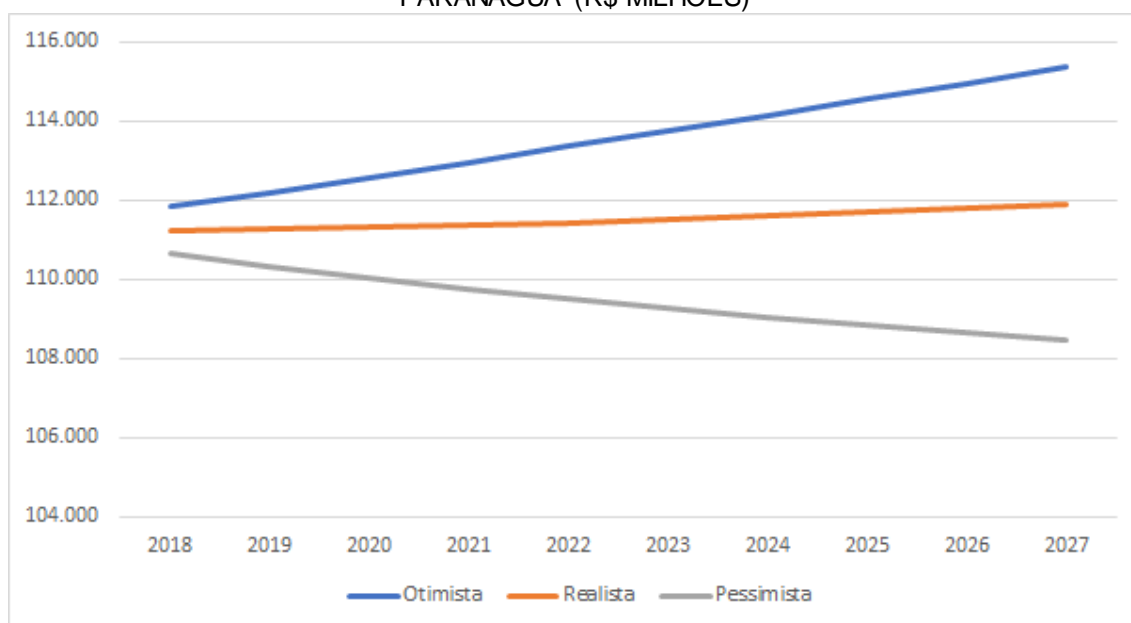
GRÁFICO 5 - PROJEÇÃO DA DEMANDA NO MUNICÍPIO DE PARANAGUÁ (R\$ MILHÕES)



FONTE: Os Autores (2018).

A demanda das compras públicas de Paranaguá em um cenário realista seria de aproximadamente R\$ 62.570.000,00 em 2018, decrescendo em média 1,5% ao ano, podendo chegar ao valor de R\$ 54.990.000,00 em 2027. Em um cenário otimista a demanda seria de R\$ 62.600.000,00 em 2018, decrescendo em média 1,7% ao ano, chegando ao valor de R\$ 56.080.000,00 em 2027. Já em um cenário pessimista a demanda seria de R\$ 62.550.000,00 em 2018, decrescendo em média 1,7% ao ano, podendo chegar ao valor aproximado de R\$ 54.650.000,00 em 2027.

GRÁFICO 6 - PROJEÇÃO DA DEMANDA DAS COMPRAS PÚBLICAS DE MATINHOS E PARANAGUÁ (R\$ MILHÕES)



FONTE: Os Autores (2018).

A demanda das compras públicas de Matinhos e Paranaguá em um cenário realista seria de aproximadamente R\$ 111.238.000,00 em 2018, crescendo em média 0,06% ao ano, podendo chegar ao valor de R\$ 111.897.000,00 em 2027. Em um cenário otimista a demanda seria de R\$ 111.841.000,00 em 2018, crescendo em média 0,34% ao ano, chegando ao valor de R\$ 115.354.000,00 em 2027. Já em um cenário pessimista a demanda seria de R\$ 110.635.000,00 em 2018, decrescendo em média 0,22% ao ano, podendo chegar ao valor aproximado de R\$ 108.441.000,00 em 2027.

4.6.2.3 Fase de desenvolvimento do mercado

Por se tratar do setor público, a realização de editais de licitação para aquisição de bens e prestação de serviço é essencial para a manutenção da máquina pública. Este mercado é cíclico, pois possui variações no volume de compras a cada ano e sofre influência das crises políticas e econômicas e arrecadação tributária, entretanto se mantém estável por se tratar de bens e serviços primordiais para manter a administração pública em funcionamento, portanto podemos entendê-lo como um mercado maduro.

A demanda de compras públicas em Matinhos vem em um ritmo crescente de 2008 a 2017 conforme gráfico 3, tendo algumas variações já esperadas neste mercado. Na projeção de tendência representado pelo gráfico 5 nota-se que esse crescimento tende a continuar acontecendo até 2027, tendo um crescimento esperado de 19,9% em relação a 2017.

Em Paranaguá o cenário é um pouco diferente, conforme mostrado no gráfico 4 houve um declínio no volume das compras públicas de 2008 a 2017, de quase 34%, provavelmente devido a crise econômica que iniciou a partir de 2013, a crise acabou desconfigurando a série histórica, fazendo com que a projeção da demanda futura ficasse comprometida, indicando um cenário pessimista. Em relação a projeção da demanda até 2027, o gráfico 6 apresenta que poderá haver uma queda na demanda de até 13,8% em relação ao ano de 2017. Entretanto, com os resultados dos próximos anos poderá ser possível reavaliar a tendência do mercado a fim de possuir uma correta interpretação sobre a demanda futura para o município de Paranaguá

4.6.3 Análise de Mercado (oferta)

4.6.3.1 Análise da Concorrência (quantidade de concorrentes, participação no mercado)

Nos municípios de Matinhos e Paranaguá não existem empresas dedicadas exclusivamente à prestação de serviço em processos licitatórios, excluindo, portanto, a concorrência direta, porém, no que tange a profissionais autônomos não foi possível dimensionar.

Os escritórios de contabilidade e advocacia foram considerados concorrentes indiretos por prestarem serviços semelhantes. No caso dos contadores, nas montagens de pastas e documentações para os certames e os advogados nos serviços de impugnação, recursos e assessoria jurídica em geral.

Através da pesquisa realizada por meio de catálogos *online*, como guia mais e apontador, fora feito um levantamento de escritórios de contabilidade e advocacia dos dois municípios. Em Matinhos foram pesquisados o universo de oito escritórios de contabilidade e nove de advocacia, já Paranaguá doze de contabilidade e doze de advocacia.

Para a pesquisa fora feito contato telefônico com cada uma das empresas com o objetivo de identificar quais trabalhavam com processos licitatórios e serviços vinculados, como montagem de pastas de documentação, elaboração de propostas e recursos/impugnação de editais e qual a faixa de preço cobrada por cada serviço.

QUADRO 9 – SERVIÇOS PRESTADOS

Serviços	Matinhos		Paranaguá	
	Advocacia	Contabilidade	Advocacia	Contabilidade
Trabalha com licitação	4	4	4	9
Representação em certame	0	3	2	2
Pasta de habilitação	4	2	2	9
Proposta de preço	1	0	1	1
Recurso/ impugnação	4	0	5	1

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

Foram identificados quatro concorrentes, um em Matinhos, advogado autônomo Alceu Fernandes Cenatti. Já em Paranaguá, o escritório de contabilidade ISCOBIL e os escritórios de advocacia Kadri & Bastos Advogados Associados e Gouvêa Advogados Associados, que relataram prestar todos os serviços citados no Quadro 8.

No que tange aos preços praticados no mercado nenhum dos entrevistados revelou quais os valores cobrados pelos serviços, através de respostas evasivas relataram que é cobrado percentual referente ao contrato e no caso dos advogados o que determina é a tabela da Ordem dos Advogados do Brasil.

4.6.3.2 Estratégias de concorrência predominantes

A principal estratégia de divulgação levantada fora a utilização de sites institucionais para a divulgação de equipe e área de atuação das empresas. Esta última é mais usada pelos escritórios de advocacia, pois os mesmos não podem fazer propaganda de seus serviços, como exposto no Código de Ética e Disciplina, artigo 28, mas apenas descrever seus serviços com o intuito de informar, ficando então a indicação por clientes ou comumente conhecido boca-a-boca como principal estratégia de *marketing*.

Em Paranaguá, das empresas consultadas nove escritórios de contabilidade se utilizam de sites institucionais e/ou páginas no *facebook* para divulgar seus serviços e notícias pertinentes ao meio e dez escritórios de advocacia possuem sites e/ou páginas no *Facebook*.

Já em Matinhos apenas dois escritórios de contabilidade utilizam o meio digital como estratégia de divulgação, sendo um através de site institucional e outro uma página no *facebook*, e dois escritórios de advocacia possuem site institucional.

4.6.3.3 Pontos Fortes e fracos da concorrência

O principal ponto forte da concorrência é o tempo de mercado que as mesmas possuem e sua cartela de clientes já estabelecida. Já os pontos fracos identificados foram a falta de oferta de um serviço completo e específico para

compras públicas e no caso dos escritórios de advocacia a impossibilidade de se fazer propaganda de seus serviços.

4.6.4 Posicionamento da empresa (Política de Marketing)

4.6.4.1 Política de preços

Entre todas as variáveis do *mix* de Marketing, a política de preço é que pode afetar diretamente a concorrência entre as empresas, como também o número de vendas e as margens de lucratividade do empreendimento. O gestor deve levar em consideração três fatores importantes para estabelecer o preço; sendo eles os custos do produto e/ou serviço, despesas e indicadores de desempenho financeiro. Os custos determinam o piso para se estabelecer um preço, já a demanda determina o teto, o gestor deve levar em consideração o custo da produção de seu serviço, o processo de distribuição e o retorno esperado por seu trabalho, ou seja, sua margem de lucro.

Como se trata de um empreendimento que está iniciando na região com prestação de um serviço diferenciado, é necessário que o preço seja acessível para que a empresa ganhe reconhecimento, após a empresa estar estabelecida no mercado, poderá se pensar em um reajuste de preço.

Com base no portfólio de serviços da Licita, cada atividade será precificada com base nos parâmetros de mercado, preço de hora trabalhada (utilizado por prestadores de serviços em consultorias e assessorias de gestão) e percentual de valores licitados (prática comum no mercado de assessoria licitatória). Dentre as atividades estão:

- a) Assessoria na obtenção dos documentos necessários às participações do processo licitatório

Pressupondo que a empresa contratante esteja regularizada em todos os Órgãos Públicos, Associações de Classe, Sindicatos, Conselhos Regionais, entre outros, a Licita demandará de aproximadamente 7 horas de trabalho para realizar a

atividade. Tendo como base o valor de R\$ 60,00 por hora de trabalho, o preço a ser cobrado pelo serviço é de R\$ 420,00.

Caso a empresa precise regularizar algum documento ou cadastrar a empresa em instituições, a Licita terá de analisar o grau de dificuldade do serviço para avaliar um novo preço. O novo valor será mensurado com base no tempo para realizar a atividade e seu grau de dificuldade. Documentos como associação à Junta Comercial, que é um serviço relativamente simples e que demanda apenas 2 horas, será cobrado o valor das taxas que houverem mais R\$ 120,00 reais pela prestação do serviço; porém se forem documentos de cadastro da empresa junto a Conselhos Regionais, que muitas vezes são exigidos em editais para serviços e obras complexas, será avaliada um novo valor para realizar tal serviço, visto que foge da assessoria em obtenção de documentos para participação em licitações públicas.

b) Assessoria em representação pessoal em processos licitatórios presenciais e eletrônicos

Para realizar a atividade de representação em processos licitatórios a Licita irá demandar aproximadamente 10 horas, levando em consideração o tempo de locomoção e o tempo para participar do certame. Tendo como base o valor R\$ 60,00 por hora de trabalho, o preço a ser praticado para realizar esse serviço é R\$ 600,00.

c) Assessoria na gestão dos contratos durante sua vigência

Nesta atividade será necessário acompanhar o e-mail da empresa diariamente para verificar as ordens de serviços emitidas por órgãos públicos, a fim de comunicar o cliente para que execute a ordem de serviço. O tempo estimado para realizar essa atividade é de 2,5 horas, tendo como base o valor de R\$ 60,00 por hora de trabalho, o preço a ser praticado para realizar esse serviço é de R\$ 150,00 por mês.

d) Assessoria em Impugnação e Recursos

Caso ocorra falhas nos editais, documentação ou no certame a empresa contratante, poderá impugnar o edital, o tempo estimado para elaborar o documento de impugnação é de 4,2 horas, tendo como base o valor de R\$ 60,00 por hora trabalho, o preço a ser praticado é de R\$ 252,00. Caso seja necessário interpor

recursos sobre as decisões pós certame, o tempo estimado para elaborar o documento de recurso é de 8,5 horas, tendo como base o valor de R\$ 60,00 por hora de trabalho, o preço a ser praticado para realizar esse serviço é R\$ 510,00.

e) Pacote Cliente Parceiro

Nesse pacote o cliente contrata todos os serviços descritos acima: Obtenção de documentos necessários à participação em licitações; Representação em certames licitatórios; Gestão do contrato durante sua vigência; interpor impugnação e recursos quando necessário.

Para tanto é necessário que o cliente feche contrato para o serviço 'Cliente Parceiro', neste contrato são concedidos poderes ao representante designado da Licita para participar de licitações públicas, representado a empresa do cliente, no contrato estará previsto o território de atuação, os itens que podem ser comercializados e o preço mínimo a ser praticado nos certames dos processos licitatórios.

Para realizar essa atividade será cobrado uma comissão de 5% sobre o valor do contrato, que será paga mensalmente, de acordo com as ordens de serviços emitidas pelos órgãos públicos onde o cliente possui contrato firmado.

f) Consultoria em processos licitatórios

Com base nas entrevistas realizadas pela Licita, percebemos que a maioria das empresas que prestam serviços de Consultoria, cobram referente a hora trabalhada, a equipe decidiu cobrar o valor de 60 reais para tais atividades sendo elas: Consultoria em gestão administrativa organizacional; Consultoria em processo de precificação; Consultoria em gestão de processos e Consultoria em planejamento. O objetivo é facilitar a cobrança e padronizar o atendimento.

Todos os serviços serão realizados mediante a contrato acordado pelas duas partes, se algum serviço possuir alguma dificuldade específica nunca antes considerada, a equipe terá total liberdade de avaliar novamente o preço do serviço, e aceita pelo empresário que contratar o serviço.

4.6.4.2 Política de distribuição (praça)

Os canais de distribuição são um dos coadjuvantes no *mix* de marketing, já que é através dos mesmos que os produtos e serviços chegam até o consumidor. Os canais realizam diversas tarefas no negócio, como prestar informações sobre o produto/serviço, garantia de qualidade, ofertar produtos complementares, pós-venda, logística, entre outros. Junto aos canais de distribuição há os intermediários, que facilitam na disponibilização e acessibilidade dos produtos ao mercado-alvo. Os canais de distribuição são muito importantes e fundamentais para os empreendimentos, com isso o dinheiro disposto para a implantação e realização dos mesmos influenciam diretamente no preço final dos produtos/serviços.

Pensando na melhor forma de disponibilizar seus serviços, a Licita optou por utilizar a venda direta, que é um modelo de negócio utilizado por diversos tipos e tamanhos de empresas, no qual se vende os produtos ou serviços (como é nosso caso) diretamente ao consumidor final.

Tendo em vista a importância do contato pessoal com seus clientes, a LICITA preza pela satisfação e fidelização de seus consumidores. Os sócios da empresa atuarão como vendedores, contatando potenciais dos municípios de Matinhos e Paranaguá, a fim de lhes apresentar e oferecer nossos serviços, bem como representar tais empresas em certames em outras regiões do estado e país.

A LICITA terá a sede na Av. Juscelino Kubitschek de Oliveira próxima ao posto de gasolina em cima do empreendimento Dona Gertrudez um local perto da região central em uma avenida que liga dois municípios da região litorânea. Como se trata de uma avenida principal no município de Matinhos o intuito é que o alto fluxo de pessoas durante o dia possam aumentar a visibilidade do empreendimento e a fácil localização quando pessoas de outras cidades contratarem nossos serviços.

4.6.4.3 Política de Promoção

Para promover a empresa os principais meios de divulgação e comunicação da Licita serão o site oficial da empresa, com as descrições dos serviços e formas de contatar a empresa, a página no *Facebook*, lá serão postados eventos, divulgações de pregão, promoções de serviços, palestras e cursos com o intuito de se comunicar com clientes que utilizam desse meio de divulgação. O grupo de sócios contará também com um celular do empreendimento para utilização do *WhatsApp* para a

criação de uma lista de contatos com o nome de clientes e possíveis clientes para futuros pregões e contatos prévios. O empreendimento criará políticas de fidelização para fortalecer o vínculo entre empresa e cliente, criando um ambiente favorável.

4.7 PLANO OPERACIONAL

O plano operacional da Licita descreve os processos de produção, venda e execução dos serviços, correlacionados com os equipamentos, ferramentas, materiais e recursos transformados utilizados para execução de cada serviço.

4.7.1 Processos produtivos

Os principais processos operacionais da LICITA serão:

- a) Assessoria em representação pessoal em processos licitatórios presenciais ou eletrônicos

Para realizar o serviço de assessoria e representação em processos licitatórios presenciais ou eletrônicos, primeiramente deve-se estudar o edital a fim de conhecer suas particularidades e todas condições e documentos exigidos para estar habilitado a participar da licitação (habilitação jurídica, regularidade fiscal e trabalhista, qualificação técnica e qualificação econômico-financeira).

Após concluída a fase anterior, deve-se contatar o cliente para apresentar o termo de referência (contém os produtos/serviços) e solicitar o valor mínimo possível a ser comercializado e o valor da proposta de preço, como também solicitar documentos que estão sob sua posse ou de seu contador (ex: Contrato Social, Balanço Patrimonial).

Em seguida deve-se buscar os documentos referentes à qualificação técnica da empresa (geralmente leva mais tempo), organizar os documentos disponíveis na internet, elaborar as declarações exigidas no edital. No caso da empresa possua impossibilita a emissão de algum documento, dever-se-á verificar qual é a pendência.

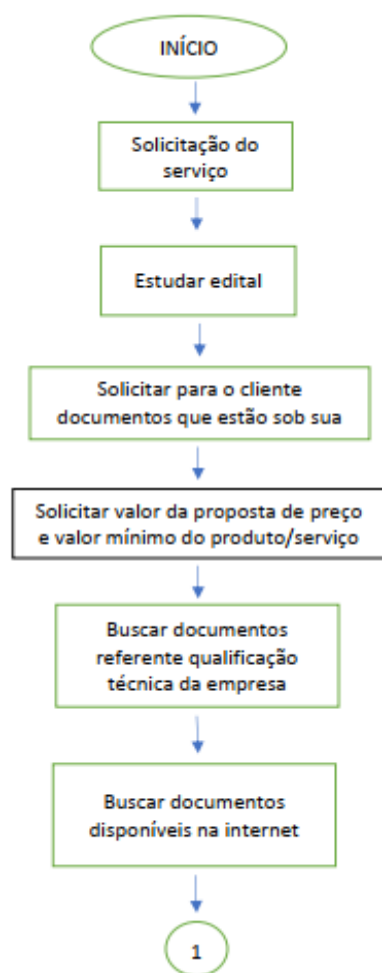
Em seguida, deve-se contatar o cliente novamente para, se for o caso, informar sobre alguma pendência e agir a fim de solucionar o mais rápido possível, pegar os documentos solicitados anteriormente, solicitar que assine os documentos necessários (declarações, carta de credenciamento, dentre outros), ir ao cartório com o cliente para reconhecer firma e autenticar documentos necessários.

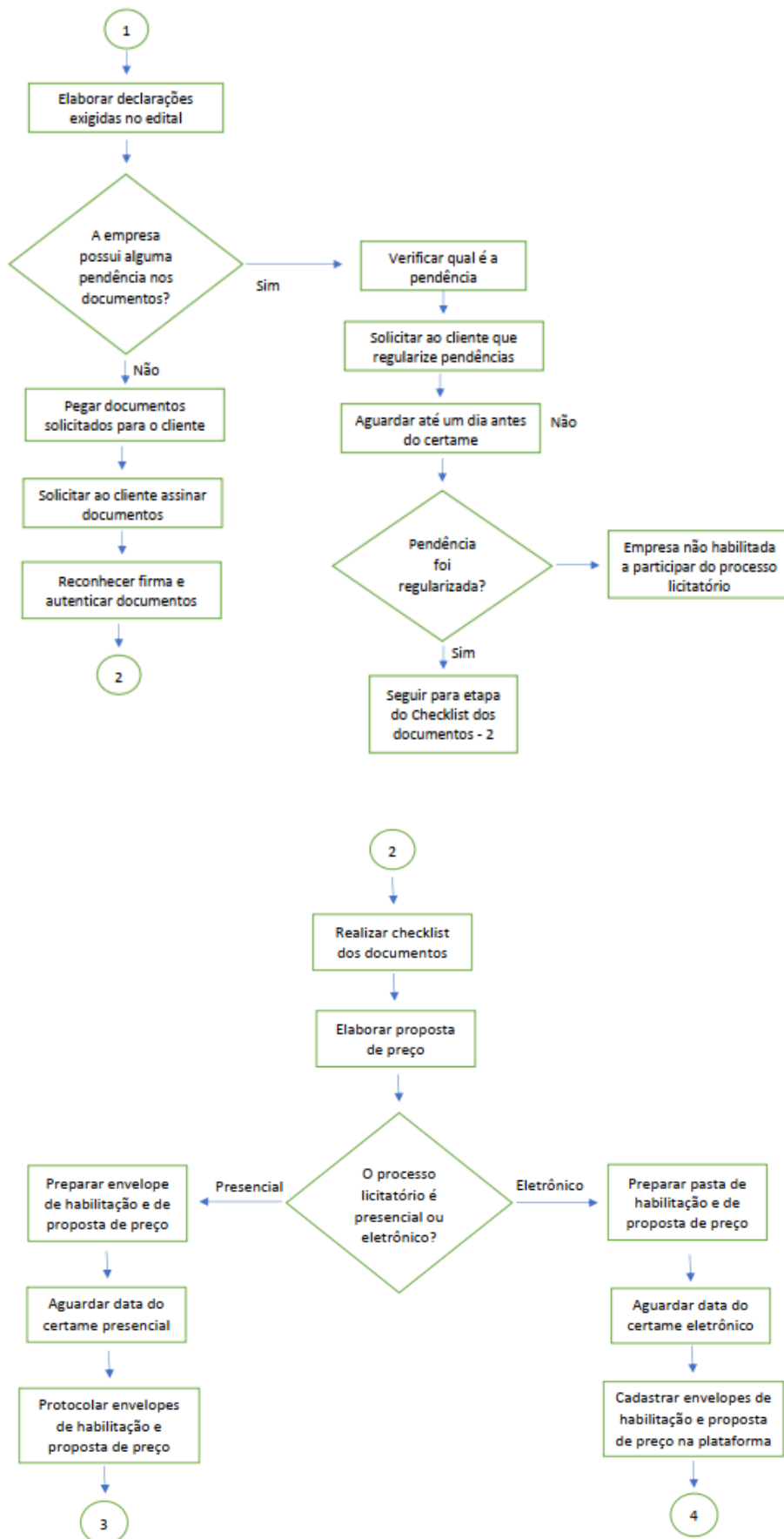
Em posse de todos os documentos deve-se realizar o *checklist* a fim de verificar e conferir todos documentos e elaborar a proposta de preço. Em seguida deve-se preparar os envelopes/pasta de habilitação e de proposta de preço.

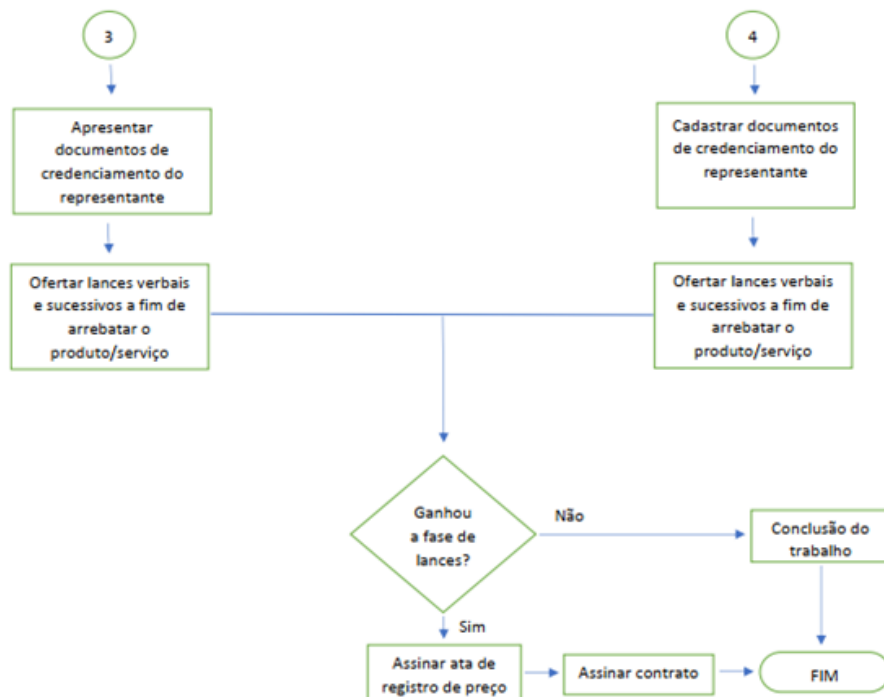
No caso da representação em processo licitatório presencial, deve-se protocolar os envelopes de habilitação e proposta de preço, no momento do certame, a Licita seguirá os padrões definidos em cada edital, apresentará os documentos pertinentes ao credenciamento do representante. Em seguida ocorrerá a fase de lances, quando o representante irá ofertar lances verbais e sucessivos a fim de arrematar o produto/serviço, tendo em mente que não pode ofertar lances abaixo do preço mínimo estipulado pelo cliente.

No caso da representação em processo licitatório eletrônico, deve-se acessar a plataforma, cadastrar os documentos de habilitação e proposta de preço, no momento do certame, a Licita seguirá os padrões propostos em cada edital, cadastrar os documentos pertinente ao credenciamento do representante. Em seguida ocorrerá a fase de lances, onde o representante irá ofertar lances verbais e sucessivos a fim de arrematar o produto/serviço, tendo em mente que não pode ofertar lances abaixo do preço mínimo estipulado pelo cliente.

Figura 2 – Fluxograma: Assessoria em representação pessoal em processos licitatórios presenciais ou eletrônicos







FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

b) Assessoria em Impugnação e Recurso

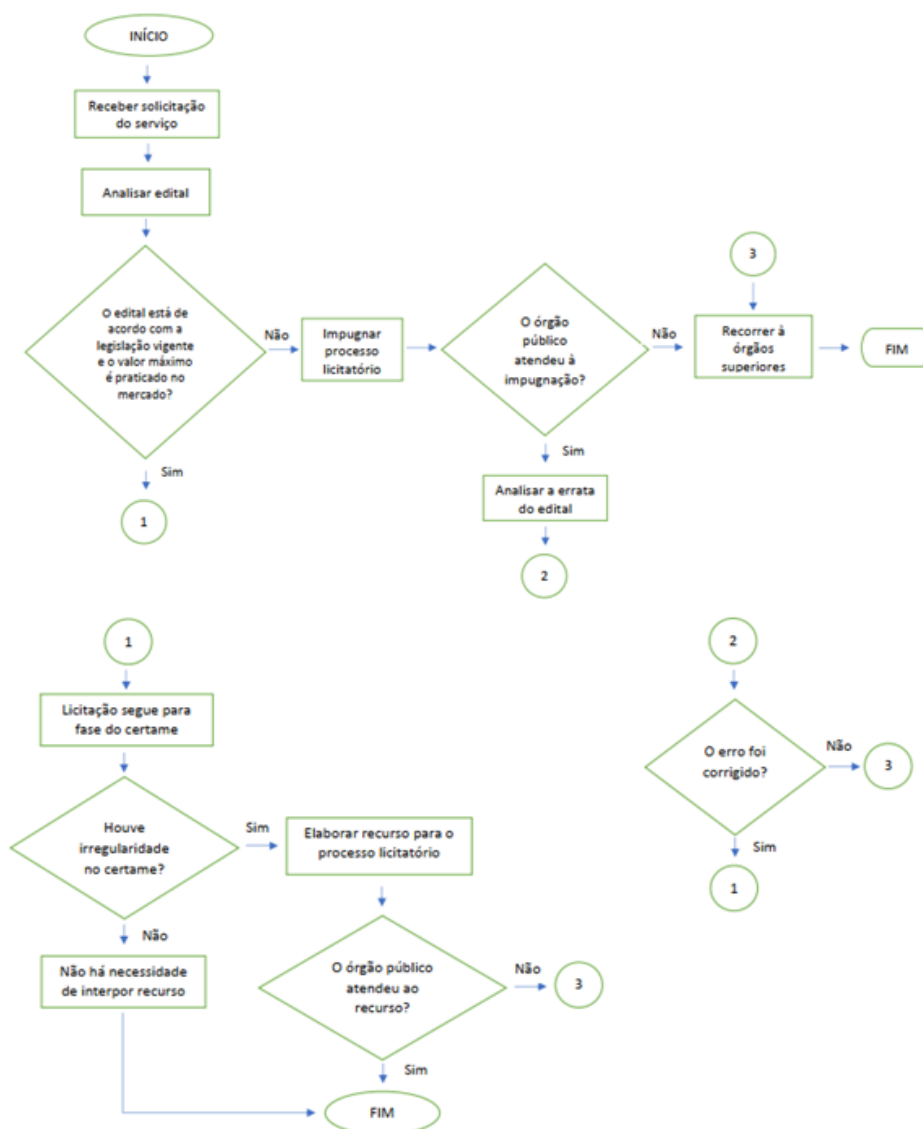
O serviço de assessoria em impugnação e Recursos será utilizado se houver irregularidade no edital da licitação, ocorrer irregularidade durante o certame ou questionamento ao julgamento do pregoeiro.

No caso de irregularidades no edital da licitação, deve ser elaborado um documento de impugnação do processo licitatório, apontando as irregularidades identificadas ou pontos necessários de esclarecimento, o documento deve ser protocolado no mínimo dois dias antes do certame da licitação. A Lícita deve acompanhar seu e-mail e o site institucional do órgão público, a fim de verificar a resposta do órgão.

No caso de observação de irregularidade no momento do certame, deve ser solicitado ao pregoeiro a intenção de interpor recurso, sendo concedido geralmente 5 dias para apresentar documento que apresente as razões do recurso. Após sair do certame deve-se contatar o parceiro na área jurídica para explicar a irregularidade e solicitar ao advogado a elaboração do documento de recurso apresentando os fundamentos jurídicos e as razões.

A Lícita deve acompanhar seu e-mail e o site do órgão a fim de tomar conhecimento da decisão do pregoeiro sobre o recurso.

Figura 3 – Fluxograma: Assessoria Jurídica - Impugnação e Recurso



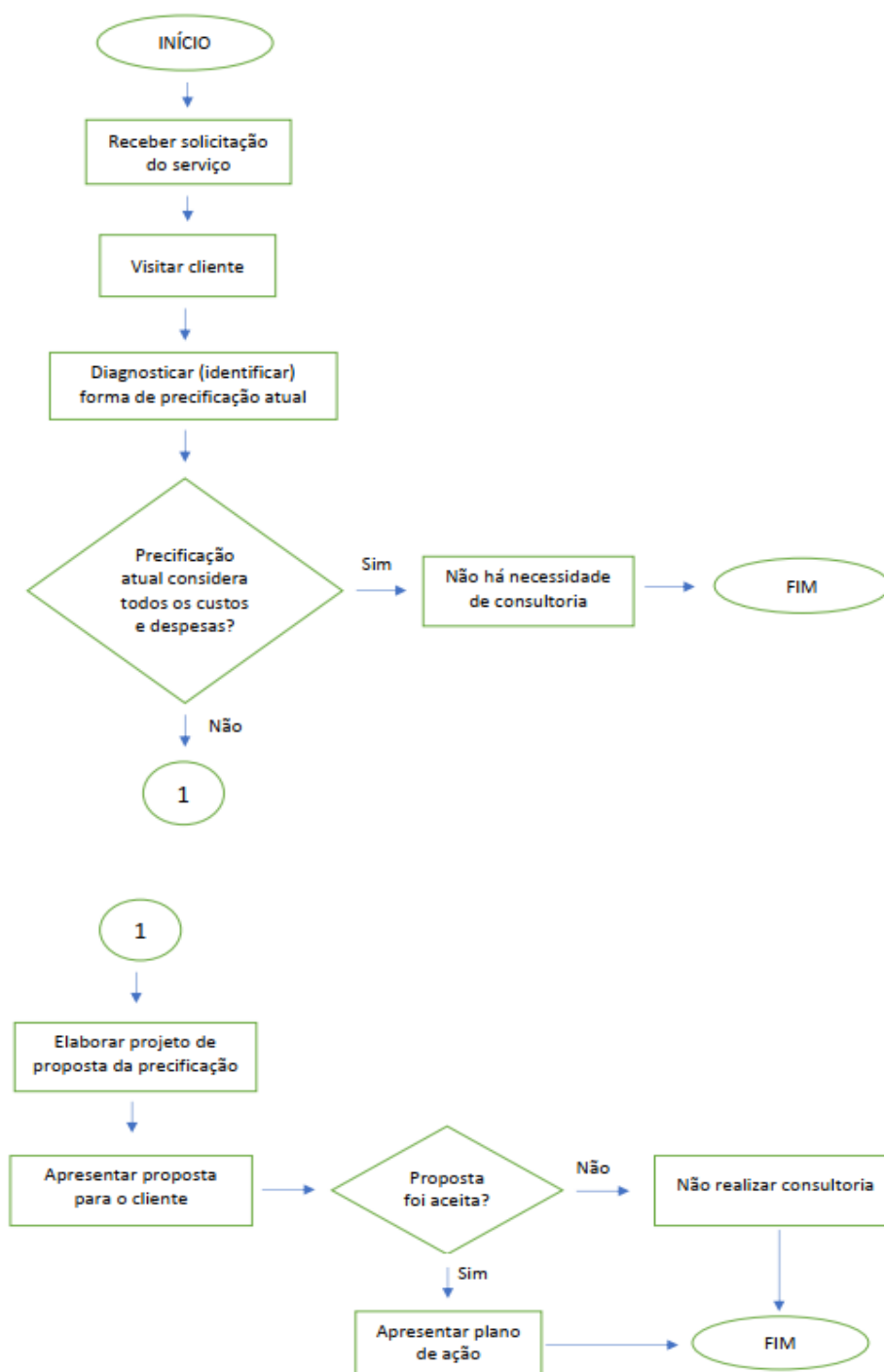
FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

c) Consultoria em Processo de Precificação

A consultoria em precificação ocorrerá quando o cliente precisar de auxílio para compreender o preço mínimo que deve cobrar por seus produtos/serviços, com objetivo de evitar precificação baixa que possa acarretar em prejuízo ao negócio ou precificação alta que possa acarretar em perda de mercado por preço não competitivo.

Para realização dessa consultoria será necessário realizar uma entrevista na empresa do cliente para identificar os custos fixos e variáveis do empreendimento, calcular o ponto de equilíbrio da empresa para que seja possível estimar o valor mínimo do produto ou serviço a ser comercializado no mercado, concluído o diagnóstico e calculado o ponto de equilíbrio, será apresentado um plano de ação para o cliente, contendo a precificação ideal e também será proposto soluções que visem a redução dos gastos sem prejudicar a qualidade do produto ou serviço.

Figura 4 – Fluxograma: Consultoria em Processo de Precificação



FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

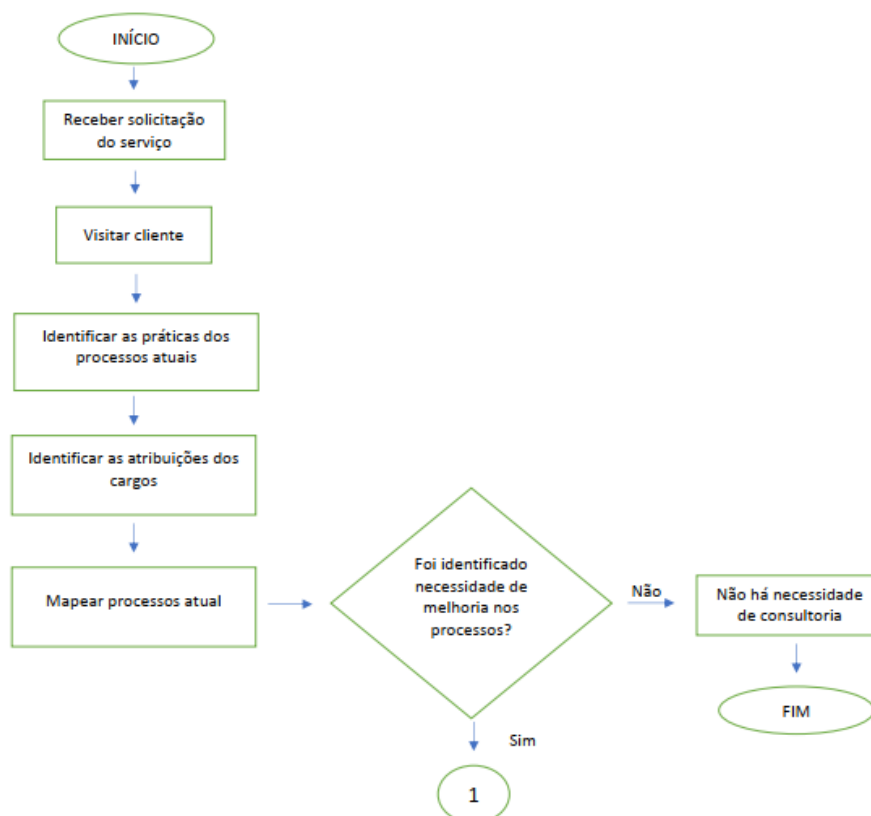
d) Consultoria em Gestão de processos

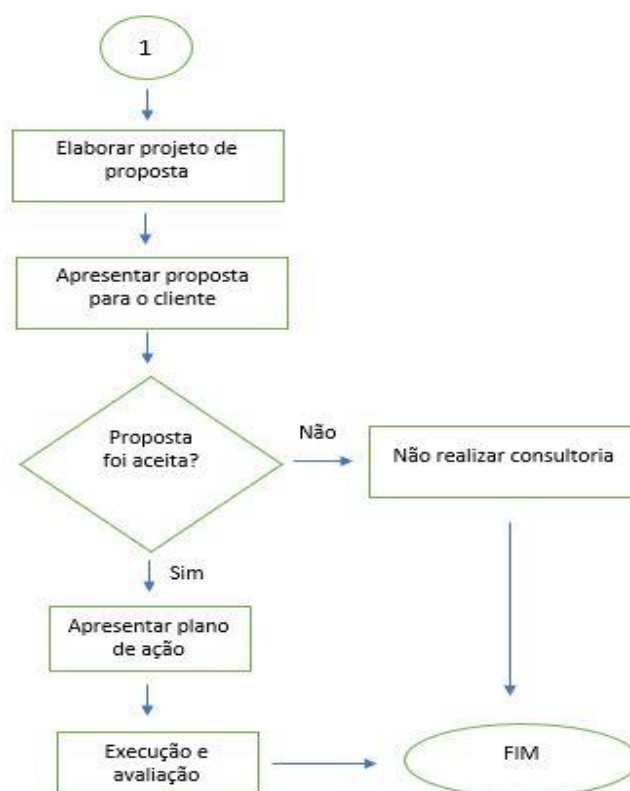
A consultoria em Gestão de processos ocorrerá quando a empresa necessitar diagnosticar os seus processos de trabalho, a fim de mapear os processos, com objetivo em reduzir custos de produção e ter maior produtividade.

Para realizar a consultoria será necessário visitar a empresa do cliente, com a finalidade de coletar informações sobre as práticas dos processos de produtos/serviços atuais. Em seguida deve-se analisar as informações coletadas, mapeando os atuais processos de trabalho, visando identificar processos que apresentem necessidade de alguma mudança.

No caso dos processos serem ineficientes e/ou necessitarem de melhorias, a Licita irá elaborar uma proposta de mudança nos processos de produção do produto/serviço. A proposta sendo aceita, será apresentado ao cliente um plano de ação com novo mapeamento dos processos e sugestões que visem redução de custos e maior produtividade.

Figura 5 – Fluxograma: Consultoria em Gestão de processos



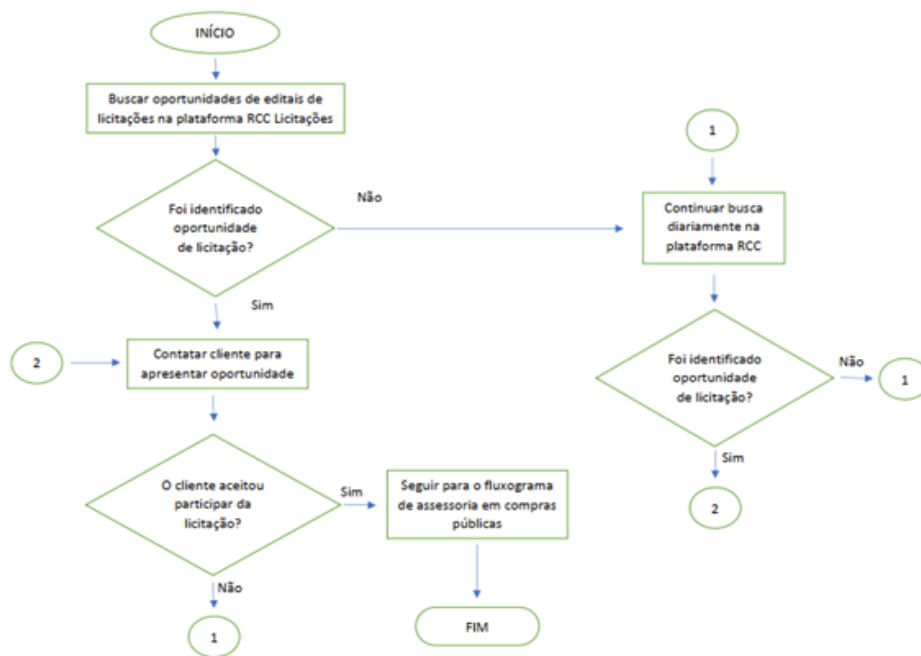


FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

e) Consulta de editais

Diariamente deve-se realizar busca na plataforma RCC Licitações a fim de identificar oportunidades de licitações para os clientes da Lícita ou potenciais clientes. Ao identificar licitação pública pertinente ao ramo de atividade de um cliente ou potencial cliente, deve-se contatar o cliente a fim de apresentar-lhe a oportunidade. No caso do cliente aceitar participar da licitação, deve-se seguir as orientações do serviço de assessoria em compras públicas descrito acima.

Figura 6 – Fluxograma: Consulta de editais



FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

4.7.2 Modelos de transformação

Os modelos de transformações ocorrem quando os *inputs* são transformados, com subsídio de ferramentas, podendo ser de cunho intelectual, tecnológico e humano, assim como os recursos que são necessários para o desenvolvimento do serviço.

A LICITA terá como modelo de processo de transformação os seguintes:

QUADRO 10 - PROCESSO 1: ASSESSORIA E REPRESENTAÇÃO PESSOAL EM PROCESSOS LICITATÓRIOS PRESENCIAIS E PARTICIPAÇÃO NOS PREGÕES ELETRÔNICOS

INPUT	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	OUTPUT
ASSESSORIA E REPRESENTAÇÃO EM PREGÕES PRESENCIAIS		
RECURSOS TRANSFORMADOS	Leitura e interpretação de edital, levantamento e seleção de informações documentais da empresa solicitante do serviço. Montagem de processo e estrutura de proposta para participação do certame.	Processo documental de habilitação da empresa e participação do certame.
Editais Informação		

RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO		
Pessoal Estrutura de escritório Computadores Impressora Internet Automóvel Papéis		
ASSESSORIA E REPRESENTAÇÃO EM PREGÕES ELETRÔNICOS		
RECURSOS TRANSFORMADOS	Leitura e interpretação de edital, levantamento e seleção de informações documentais da empresa solicitante do serviço. Montagem de processo e estrutura de proposta para participação do certame.	Processo documental de habilitação digital. Participação do pregão online.
Editais		
RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO		
Pessoal Informação Estrutura de Escritório Computadores Internet		

FONTE: Os Autores (2018).

QUADRO 11 - PROCESSO 2: IMPUGNAÇÃO E RECURSOS

INPUT	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	OUTPUT
RECURSOS TRANSFORMADOS	Leitura e interpretação de edital, levantamento das irregularidades e elaboração de documento para impugnação.	Esclarecimento das irregularidades apontadas no Edital e/ou recurso do resultado do certame.
Editais		
RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO		

Pessoal Informação Estrutura de Escritório Computadores		
--	--	--

FONTE: Os Autores (2018).

QUADRO 12 - PROCESSO 3: CONSULTORIA EM PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO

INPUT	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	OUTPUT
RECURSOS TRANSFORMADOS	Reunião com o contratante para levantamento de estruturação de custos e produção para elaboração de propostas de preço para o certame	Elaboração de proposta condizente com a realidade do empreendimento
Informações sobre preços atuais praticados pelo contratante		
RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO		
Pessoal Informações de mercado Estrutura de Escritório Computadores Estrutura do empreendimento solicitante		

FONTE: Os Autores (2018).

QUADRO 13 - PROCESSO 4: CONSULTORIA EM GESTÃO DE PROCESSOS

INPUT	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	OUTPUT
RECURSOS TRANSFORMADOS	Identificar os principais processos produtivos e/ou serviços presentes na empresa contratante e elaboração dos fluxogramas.	Identificar possíveis gargalos na empresa e diagnosticar possíveis soluções
Informações sobre a estrutura de processos do empreendimento		
RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO		

Pessoal Estrutura de Escritório Computadores Estrutura do empreendimento do contratante		
--	--	--

FONTE: Os Autores (2018).

QUADRO 14 - PROCESSO 5: CONSULTA A EDITAIS

INPUT	PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO	OUTPUT
RECURSOS TRANSFORMADOS	Selecionar editais através de programa específico que possam interessar os contratantes	Listagem de editais pertinentes a realidade dos contratantes
Informações acerca de editais em aberto		
RECURSOS DE TRANSFORMAÇÃO		
Estrutura de escritório Computador Internet		

FONTE: Os Autores (2018).

4.7.3 Capacidade de produção/atendimento

A Licita é uma empresa que oferta serviços na área de consultoria e assessoria em compras públicas. Por se tratar de um serviço (intangível) que não é produzido em série e nem se pode estocar, faz com que o volume de produção da empresa seja limitado, onde só se atua com base em contratos acordados entre ambas as partes (contratante e contratada) com especificidades de cada licitação e empresa que contrate os nossos serviços. Na prestação do serviço é indispensável que o valor unitário seja alto comparado a produtos produzidos em massa, pois se trata de um serviço com alta variedade e específico para cada edital.

Todos os serviços prestados pela LICITA são relacionados à área de consultoria e assessoria, embora exista variedade, os processos são padronizados.

Cada um desses processos pode vir a ser alterados com o decorrer do trabalho ou informações advindas da empresa contratante, tudo mediante a contrato firmado por ambas as partes. Devido ao fato de os editais não possuírem datas específicas e padrões de compras, a demanda da empresa é de natureza independente.

A empresa priorizará a qualidade no atendimento e execução dos serviços, sem padronizar sua forma prestação de serviços, pois cada empresa possui suas especificidades e realidades distintas e padrões podem limitar e/ou afastar clientes em potenciais. O empresário busca a Licita visando solucionar seus problemas, cada serviço possui dificuldades e capacitações necessárias para serem exercidas. Como se trata de várias empresas tentando participar de vários editais, onde nenhum é igual ao outro, compete a Licita se capacitar para todos os tipos de demanda.

A LICITA terá de se adequar a realidade do mercado e órgãos públicos que são instituições que podem atrapalhar a prestação do serviço; outra ação é melhorar a qualidade na prestação de serviços que respectivamente irão aumentar a cartela de clientes. Em relação a capacidade de atendimento da empresa, a Licita com seus 4 vendedores poderá participar de até 4 processos licitatórios por dia, sendo assim 112 processos por mês. No entanto para atingir os resultados apresentados no plano financeiro, a equipe de vendas terá como meta fechar 24 contratos por mês, no valor médio de 38 mil reais.

a) Padrão de atendimento

O edital possui características específicas e cada um requer documentos que são básicos para a empresa que busca ofertar seus serviços consiga realizar algo com qualidade. Quando o edital é lançado, são previstos nele data e documentação necessária para participar. Como a Licita será uma empresa de Assessoria e Consultoria em licitação ela terá de oferecer seus serviços com datas prometidas, pois pode acontecer da empresa contratar nossos serviços no primeiro dia de edital concedendo o tempo ideal para serem juntar todos os documentos previstos no edital, mas também ocorrerá de empresas contratarem os serviços faltando poucos dias para o certame. Como ocorrerá esses imprevistos, a prioridade será para o edital que está mais próximo do certame, o objetivo da Licita não é selecionar algum cliente e menosprezar outro mas sim prestar um serviço de qualidade para o contratante e para isso é necessário estabelecer um prazo máximo para a contratação do serviço.

b) Programação do serviço

A programação da produção será para frente, pois quanto antes terminarmos cada serviço contratado maior será a credibilidade do empreendimento. Já a prestação do serviço será empurrada, pois coleta de documentos, precificação e certame, são atividades que constroem o serviço como um todo, e necessitam de tempo para a sua realização, como cada atividade depende do outra o processo será empurrado.

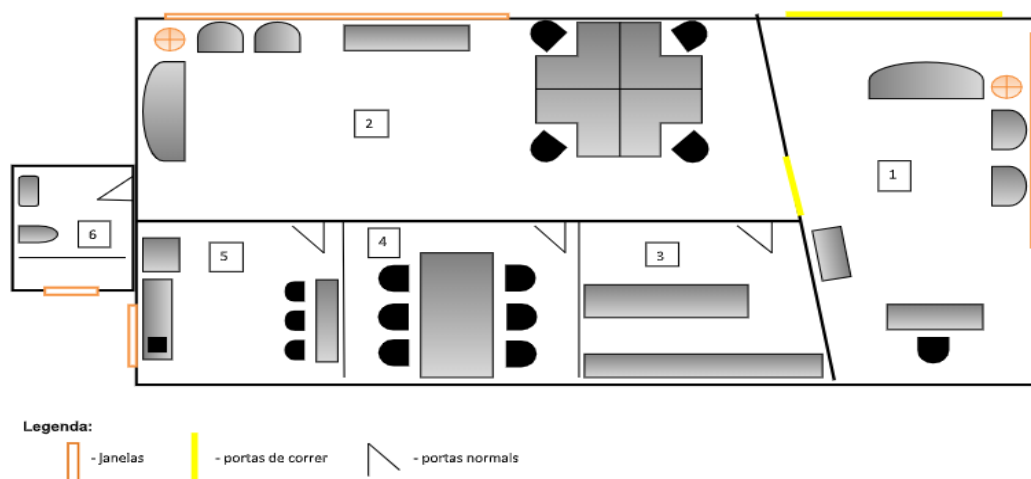
O objetivo é acabar com erros decorrentes da pressa e diminuir o tempo entre o lançamento do edital até o momento do certame. Tais escolhas podem resultar no aumento do marketing da empresa através das indicações e conversa entre os empresários da região e futuramente o aumento e expansão da empresa para outros polos em potenciais.

4.7.4 Arranjo Físico

A Licita por ser uma empresa que oferta uma variedade de serviços e por sua forma de atuação se encaixa no arranjo físico por processo. O espaço escolhido para empresa se localiza em Matinhos na Av. Juscelino Kubitschek de Oliveira, ao lado do posto Ale e sobreloja do empreendimento Dona Gertrudes, perto da principal via de ligação entre os município de Paranaguá, Matinhos e Guaratuba.

O arranjo físico da LICITA possui aproximadamente 120 m² e atualmente não há nenhuma divisória, a equipe da LICITA projetou algumas modificações no arranjo físico com a criação de espaços como uma recepção, sala de reunião, escritório compartilhado, sala de arquivo, copa e sanitário, como demonstrado na Figura 7

FIGURA 7 – LAYOUT ESCRITÓRIO LICITA



FONTE: Os Autores (2018).

Para o funcionamento da LICITA, serão necessários equipamentos, móveis, utensílios e afins que serão dispostos de acordo com cada área especificadas a seguir:

QUADRO 15 - EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E UTENSÍLIOS

Recepção
<ul style="list-style-type: none"> • 1 mesa • 1 cadeira • 1 sofá • 1 mesa de centro • 1 telefone sem fio • 1 notebook • 1 impressora • 1 lixeira • 1 tapete • 1 roteador • 1 vaso de flor • 2 poltronas • 1 filtro de água
Escritório compartilhado
<ul style="list-style-type: none"> • 2 mesas • 6 cadeiras • 2 armários • 1 sofá • 2 poltronas

<ul style="list-style-type: none"> • 1 tapete • 1 telefone sem fio • 1 impressora • 1 estante aberta • 1 ar condicionado
Sala de Reuniões
<ul style="list-style-type: none"> • 1 mesa • 6 cadeiras • 1 tapete • 1 lixeira
Copa
<ul style="list-style-type: none"> • 1 armário de cozinha • 1 cafeteira • 1 microondas • 1 mesa • 1 bandeja • 6 xícaras com pires • 6 pratos • 8 copos de vidro • 6 garfos • 6 facas • 6 colheres grandes • 6 colheres pequenas • 1 vaso de flores • 1 pia • 1 lixeira para orgânico • 1 lixeira para recicláveis • 1 geladeira
Sanitário
<ul style="list-style-type: none"> • 1 vaso sanitário • 1 pia • 1 torneira • 1 suporte para toalhas • 3 toalhas • 1 tapete • 1 armário • 1 vassoura • 1 rodo • 1 pá de lixo • 1 lixeira
Itens diversos
<ul style="list-style-type: none"> • cartucho de impressora • canetas

- lápis
- borracha
- régua
- resma de papel
- pastas
- bolachas
- chás
- pó de café
- balas
- açúcar
- adoçante
- papel higiênico
- papel toalha

FONTE: Os Autores (2018).

A LICITA é uma empresa que compreende que a preservação do meio ambiente é um compromisso de qualquer organização independente do setor que atue e por esse motivo a LICITA compromete-se a estabelecer uma política de sustentabilidade, na elaboração do Layout e manutenção da empresa, bem como na execução do trabalho.

A empresa buscará desenvolver medidas que prezem pela preservação do meio ambiente, a seguir são descritos os procedimentos que serão realizados na rotina da LICITA:

- Utilização de madeiras legalizadas na construção do Layout e móveis;
- Utilização de Luz de Led e sensores de presença para lâmpadas;
- Utilização de papéis recicláveis;
- Separação do lixo e destinação correta;
- Equipamentos eletrônicos serão direcionados aos seus distintos fins conforme a categoria

4.8 PLANO FINANCEIRO

4.8.1 Investimentos iniciais

Para constituir e operar o negócio da Licita será necessário adquirir veículos, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios e materiais de consumo para o escritório, como também efetuar gastos com a abertura da empresa e com despesas pré-operacionais, por fim será necessário realizar obras de engenharia no espaço físico e possuir capital de giro suficiente para pagar as despesas fixas e variáveis da empresa, conforme é apresentado na Tabela 3. Os valores orçados foram obtidos em pesquisa de campo realizadas em diversas empresas e o capital de giro foi estimado com base no ciclo operacional da empresa.

TABELA 3 – INVESTIMENTO INICIAL

INVESTIMENTOS		
Descrição	Valor	%
Capital de Giro	R\$ 263.362,03	76,80%
Veículos	R\$ 45.000,00	13,12%
Máquinas e equipamentos	R\$ 13.401,72	3,91%
Móveis e utensílios	R\$ 9.669,66	2,82%
Investimento pré-operacional com outros gastos	R\$ 5.000,00	1,46%
Obras de engenharia	R\$ 3.330,20	0,97%
Materiais de escritório	R\$ 1.454,01	0,42%
Despesa de abertura	R\$ 1.692,50	0,49%
TOTAL	R\$ 342.910,62	100%

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

O maior investimento inicial será o capital de giro representando 76,80% do investimento inicial, seguido dos veículos que representam 13,12%, máquinas e equipamentos (3,91%), móveis e utensílios (2,82%), despesas pré-operacionais (1,46%), obras de engenharia no espaço físico (0,97%), materiais de escritório (0,42%) e despesas com a abertura da empresa (0,49%).

A seguir na Tabela 4 é apresentado detalhadamente os itens que compõem o investimento inicial da Licita.

TABELA 4 – DESCRIÇÃO DOS ITENS QUE COMPÕEM O INVESTIMENTO

ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	VALOR UNT	TOTAL
VEÍCULOS				
1	Carro	2	R\$ 20.000,00	R\$ 40.000,00

2	Motocicleta	1	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00
TOTAL				R\$ 45.000,00
MAQUINAS E EQUIPAMENTOS				
3	Computador	5	R\$ 1.859,07	R\$ 9.295,35
4	Impressora	2	R\$ 695,64	R\$ 1.391,28
5	Trituradora	1	R\$ 359,00	R\$ 359,00
6	Telefone Fixo	1	R\$ 36,90	R\$ 36,90
7	Ar condicionado	1	R\$ 1.066,03	R\$ 1.066,03
8	Ar condicionado	1	R\$ 899,99	R\$ 899,99
9	Régua Elétrica	3	R\$ 31,39	R\$ 94,17
10	Máquina de Café	1	R\$ 259,00	R\$ 259,00
TOTAL				R\$ 13.401,72
MÓVEIS E UTENSÍLIOS				
11	Mesa Recepção	1	R\$ 326,22	R\$ 326,22
12	Mesa sala de reuniões	1	R\$ 53,90	R\$ 53,90
13	Mesa escritório	1	R\$ 53,90	R\$ 53,90
14	Cadeira recepção	1	R\$ 233,90	R\$ 233,90
15	Cadeira sala de reuniões	6	R\$ 233,90	R\$ 1.403,40
16	Cadeiras do escritório	4	R\$ 233,90	R\$ 935,60
17	Lixeira	5	R\$ 15,00	R\$ 75,00
18	Mesa de centro /canto	2	R\$ 100,00	R\$ 200,00
19	Sofá recepção	1	R\$ 289,90	R\$ 289,90
20	Poltronas	4	R\$ 200,00	R\$ 800,00
21	Micro-ondas	1	R\$ 299,00	R\$ 299,00
22	Geladeira	1	R\$ 1.029,00	R\$ 1.029,00
23	Armários p/ escritório	5	R\$ 53,90	R\$ 269,50
24	Armário da copa	1	R\$ 498,72	R\$ 498,72
25	Banquetas da copa	3	R\$ 33,90	R\$ 101,70
26	Lixeira para reciclável	1	R\$ 33,90	R\$ 33,90
27	Lixeira para orgânico	1	R\$ 33,90	R\$ 33,90
28	Tapete	2	R\$ 199,99	R\$ 399,98
29	Filtro de água	1	R\$ 388,90	R\$ 388,90
30	Cortina	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
31	Cuba de pia	1	R\$ 159,00	R\$ 159,00
32	Mesa copa (mat.obs)	1	R\$ 62,90	R\$ 62,90
33	Bandeja	1	R\$ 55,90	R\$ 55,90
34	Xícaras com pires	6	R\$ 46,70	R\$ 280,20
35	Pratos	6	R\$ 9,48	R\$ 56,88

36	Copos de vidro	8	R\$ 4,66	R\$ 37,28
37	Jogo de talheres	1	R\$ 51,08	R\$ 51,08
38	Armários de arquivos	3	R\$ 300,00	R\$ 900,00
39	Extintor	2	R\$ 120,00	R\$ 240,00
TOTAL				R\$ 13.401,72
MATERIAIS DE ESCRITÓRIO				
40	Sulfite cx 2.500f	1	R\$ 121,66	R\$ 121,66
41	Canetas cx 50	3	R\$ 26,90	R\$ 80,70
42	Pastas plásticas A4	25	R\$ 2,80	R\$ 70,00
43	Grampeador	5	R\$ 14,90	R\$ 74,50
44	Clipes cx 300un	5	R\$ 13,80	R\$ 69,00
45	Grampo cx 5.000un	5	R\$ 2,50	R\$ 12,50
46	Marca texto kit 6un	3	R\$ 12,80	R\$ 38,40
47	Lápis cx 12	1	R\$ 7,90	R\$ 7,90
48	Borracha pc 2	3	R\$ 6,80	R\$ 20,40
49	Apontador	5	R\$ 3,50	R\$ 17,50
50	Régua	5	R\$ 2,20	R\$ 11,00
51	Corretivo em fita	5	R\$ 9,90	R\$ 49,50
52	Extrator de grampo	5	R\$ 4,60	R\$ 23,00
53	Tesoura	5	R\$ 3,20	R\$ 16,00
54	Calculadora	5	R\$ 25,90	R\$ 129,50
55	Bloco de anotação c 10un	5	R\$ 16,90	R\$ 84,50
56	Cartão (milheiro)	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
57	Carimbo	7	R\$ 50,00	R\$ 350,00
58	Calendário	5	R\$ 6,99	R\$ 34,95
59	Post it cx24	1	R\$ 56,90	R\$ 56,90
60	Envelope 50un	2	R\$ 23,30	R\$ 46,60
61	Porta caneta	5	R\$ 7,90	R\$ 39,50
TOTAL				R\$ 1.454,01
Despesas com obras de Engenharia				
62	Parede/ placas de osb	18	R\$ 53,90	R\$ 970,20
63	Pintura	90	R\$ 10,00	R\$ 900,00
64	Encanamento da copa	1	R\$ 460,00	R\$ 460,00
65	*Marceneiro com pintura	1	R\$ 700,00	R\$ 700,00
66	*Marceneiro sem pintura	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
TOTAL				R\$ 3.330,20
Despesas com a abertura da empresa				
67	Contador - Processo de Abertura	1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.000,00

68	Taxa - Junta Comercial	1	R\$ 100,00	R\$ 100,00
69	Despesas com Cartório	7	R\$ 7,50	R\$ 52,50
70	Taxa - Bombeiro (extintor, plaquinhas)	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
71	Taxa - Vigilância Sanitária (área 90m²)	1	R\$ 140,00	R\$ 140,00
72	Taxa - Alvara	1	R\$ 200,00	R\$ 200,00
TOTAL				R\$ 1.692,50
Despesa pré-operacional				
73	Desenvolvimento do site	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
74	Placa externa com a logo da empresa	1	R\$ 2.500,00	R\$ 2.500,00
TOTAL				R\$ 5.000,00
Capital de Giro				
75	Capital de giro	1	R\$ 149.470,33	R\$ 263.362,03
TOTAL				R\$ 342.910,12

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

O capital de giro é necessário para garantir a sustentabilidade financeira e dar continuidade as operações da empresa durante seu ciclo operacional de 365 dias, conforme é apresentado na Tabela 4. Para operar a logística da empresa serão necessários adquirir 2 veículos usados, os quais serão utilizados para visitar clientes e potenciais clientes e no deslocamento até órgãos públicos, também será adquirida 1 moto que será utilizada em deslocamento de trajetos curtos para serviços de rua.

O investimento em obras de engenharia envolve a mão de obra, pintura e instalação de paredes de madeira (placas de osb) no espaço físico do imóvel alugado. As despesas com de abertura estão relacionadas aos custos para constituir legalmente a empresa, envolvendo despesas com contador, despesas com cartório e taxas cobradas por órgãos do governo. As máquinas e equipamento, os móveis e utensílios e os materiais de escritório são necessários para oferecer uma boa estrutura de trabalho aos sócios e garantir qualidade na prestação dos serviços. Por fim se faz necessário efetuar despesas com outros gastos, relacionados ao desenvolvimento do site da empresa e aquisição de placa externa com a logo e informações da empresa.

4.8.1.1 Depreciação

A depreciação é a perda de valor de um bem decorrente de uso, do desgaste natural ou de sua obsolescência. A depreciação se aplica no caso dos bens que compõem o ativo permanente da empresa, aqueles que foram adquiridos com a expectativa de serem usados por mais de um ano. Na Tabela 5 estão dispostos o valor da depreciação calculada sob os ativos permanentes da Licita, que são os veículos, máquinas e equipamentos e móveis e utensílios.

TABELA 5 – VALOR DA DEPRECIAÇÃO⁸

DEPRECIAÇÃO		
DESCRIÇÃO	VALOR ANNUAL	VALOR MENSAL
Veículos	R\$ 9.250,00	R\$ 770,83
Máquinas e equipamentos	R\$ 2.483,74	R\$ 206,98
Móveis e utensílios	R\$ 966,97	R\$ 80,58
TOTAL	R\$ 12.700,71	R\$ 1.058,39

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

O valor anual da depreciação sobre os ativos permanentes da empresa é de R\$ 12.700,71, sendo esse valor considerado nos custos fixos da empresa.

4.8.2 Custos Fixos e Variáveis

Os custos fixos são despesas que não se alteram independentemente do aumento ou queda da demanda do serviço, já os custos variáveis podem sofrer alterações de acordo com a demanda do serviço.

Por meio dos orçamentos obtidos foi possível estimar o valor aproximado a ser gasto com despesas fixas e variáveis nos três primeiros anos de operação da empresa, conforme se vê na Tabela 6 abaixo.

TABELA 6 – CUSTOS FIXOS E VARIÁVEIS

		2019	2020	2021
Item	DESCRIÇÃO	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	TOTAL

⁸ A descrição completa e detalhada dos itens que compõem a depreciação está no Apêndice 4.

CUSTOS FIXOS				
1	Energia Elétrica	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
2	Água	R\$ 780,00	R\$ 780,00	R\$ 780,00
3	Internet	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00	R\$ 1.440,00
4	Telefone	R\$ 598,00	R\$ 598,00	R\$ 598,00
5	Pró-labore	R\$ 137.500,00	R\$ 153.094,17	R\$ 156.252,16
6	Contador	R\$ 3.468,00	R\$ 3.468,00	R\$ 3.468,00
7	Aluguel	R\$ 33.600,00	R\$ 33.600,00	R\$ 33.600,00
8	Limpeza do escritório	R\$ 2.400,00	R\$ 2.449,51	R\$ 2.500,03
9	Segurança e vigilância	R\$ 1.680,00	R\$ 1.714,65	R\$ 1.750,02
10	Hospedagem do site	R\$ 357,60	R\$ 357,60	R\$ 357,60
11	Depreciação	R\$ 12.700,68	R\$ 12.700,68	R\$ 12.700,68
12	Software RCC Licitações	R\$ 1.308,00	R\$ 1.308,00	R\$ 1.308,00
13	Seguro veicular	R\$ 3.420,00	R\$ 3.420,00	R\$ 3.420,00
TOTAL		R\$ 201.053,08	R\$ 216.731,41	R\$ 219.975,30
CUSTOS VARIÁVEIS				
13	Resmas	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
14	Tinta impressora	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
15	Combustível	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00	R\$ 1.800,00
16	Alimentação	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00	R\$ 7.200,00
17	Hospedagem	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00	R\$ 9.000,00
18	Imposto sobre o faturamento	R\$ 9.696,16	R\$ 51.376,11	R\$ 57.463,06
TOTAL		R\$ 37.638,16	R\$ 70.318,11	R\$ 85.405,06
SUB-TOTAL		R\$ 238.691,24	R\$ 296.049,52	R\$ 305.380,35

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

Os custos fixos estimados para o ano de 2019 são de R\$ 201.053,08, sofrendo um acréscimo de cerca 7.23% até 2021, em função do aumento no gasto com pró-labore que será pago durante um exercício completo e terá reajuste sobre a inflação do ano anterior, em 2021 o acréscimo será de 1,47% devido apenas ao reajuste no valor do pró-labore sobre a inflação. Já os custos variáveis são estimados em R\$ 37.638,16, sofrendo um acréscimo de cerca 52,55% até 2021, em função do faturamento previsto trocar da 1ª faixa para 3ª faixa do Anexo III da Resolução CGSN Nº 140 da Receita Federal onde a alíquota é maior, em 2021 o

acréscimo será 7,13%, em função apenas do faturamento ser superior ao ano anterior, no entanto permanecerá na mesma faixa.

4.8.3 Previsão de Receitas

A Licita se propõem oferecer serviços de assessoria em compras públicas e consultoria em gestão empresarial, no entanto terá como principal estratégia de vendas, comercializar o **Pacote Cliente Parceiro**, pelo qual o cliente contrata todos os serviços de assessoria em compras públicas sob comissão de 5% do valor dos contratos fechados.

Os serviços de consultoria serão vendidos para potenciais clientes que necessitem compreender melhor seus custos, processos e gestão organizacional, antes de começar fornecer para órgãos públicos, sendo assim, não é possível estimar a demanda para tais serviços, portanto serão considerados como receitas complementares.

A seguir na Tabela 7 é apresentada a precificação dos serviços e o tempo estimado para realizá-los.

TABELA 7 – SERVIÇOS OFERTADOS

SERVIÇOS DE ASSESSORIA	QNT HORA	PREÇO HORA	PREÇO TOTAL
Obtenção de documentos necessários à participação em licitação	7	R\$60,00	R\$420,00
Representação em processos licitatórios presenciais e eletrônicos	10	R\$60,00	R\$600,00
Gestão do contrato (mensal)	2,5	R\$60,00	R\$150,00
Assessoria em Impugnações	4,2	R\$60,00	R\$252,00
Assessoria em Recursos;	8,5	R\$60,00	R\$510,00
TOTAL	32,2		R\$ 1.932,00
SERVIÇOS DE CONSULTORIA	QNT HORA	PREÇO HORA	PREÇO TOTAL
Consultoria em processos licitatórios	7	R\$60,00	R\$420,00
Consultoria em gestão administrativa organizacional	20	R\$60,00	R\$1.200,00

Consultoria em processo de precificação	10	R\$60,00	R\$600,00
Consultoria em gestão de processos	10	R\$60,00	R\$600,00
Consultoria em planejamento	10	R\$60,00	R\$600,00
TOTAL	57		R\$ 3.420,00

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

A previsão de receitas da Licita foi calculada a partir da projeção da demanda do mercado de compras públicas de Matinhos e Paranaguá, apresentada no gráfico 6, sendo calculada em três possíveis cenários (otimista, realista e pessimista). A empresa tem como meta captar 7,92% da participação do mercado em 2019 e manter 10% de participação nos anos seguintes. Projeta-se que a empresa receberá 5% de comissão sobre o valor dos contratos fechados para seus clientes, os quais serão pagos em até 12 meses.

Na Tabela 8 estão expostas as previsões de receita, de acordo com os 3 cenários projetados. Sendo que tem qualquer um deles prevê-se atingir participação de até 10% do mercado em 2021.

TABELA 8 – PREVISÃO DE CONTRATOS FECHADOS (R\$ mil)

	2019	2020	2021
Cenário Otimista	8.882.026,47	11.219.401,85	11.219.401,85
Cenário Realista	8.807.664,19	11.125.470,56	11.125.470,56
Cenário Pessimista	8.733.301,91	11.031.539,26	11.031.539,26
Participação do mercado	7,92%	10,00%	10,00%

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

Do mesmo modo, considerando os 3 cenários possíveis de crescimento da demanda, observa-se que as comissões sobre contratos, na hipótese de que as vendas sejam feitas exclusivamente no Pacote Cliente Parceiro fecharão entre R\$ 436.665,10 a 444.101,32 em 2019 e chegarão entre R\$ 551.576,96 a R\$ 560.970,09 em 2020, conforme se vê na Tabela 9.

TABELA 9 - PREVISÃO DA COMISSÃO SOB OS CONTRATOS FECHADOS (R\$ mil)

Previsão do valor da comissão sob contratos fechados (R\$ mil)			
	2019	2020	2021
Cenário Otimista	444.101,32	560.970,09	560.970,09

Cenário Realista	440.383,21	556.273,53	556.273,53
Cenário Pessimista	436.665,10	551.576,96	551.576,96

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

Prevê-se que o recebimento das faturas ocorra em até 12 vezes, pois é o prazo médio estabelecido para a vigência dos contratos públicos e a Licita receberá conforme os pagamentos do órgão público ao cliente, o que se reflete na diluição das comissões nesse mesmo prazo, conforme é apresentado na Tabela 10.

TABELA 10 – PREVISÃO DE RECEITAS

Previsão de receitas (R\$ mil)			
	2019	2020	2021
Cenário Otimista	162.967,01	515.251,13	560.970,09
Cenário Realista	161.602,61	511.205,07	556.273,53
Cenário Pessimista	160.238,21	506.889,01	551.576,96

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

No cenário realista a empresa terá sua menor receita no primeiro ano de operação, sendo previsto aproximadamente R\$ 161.602,61 de faturamento, isso ocorre porque o pagamento sobre os contratos fechados se dá em 12 meses, portanto a maior parte dos pagamentos serão recebidos pela empresa apenas no ano seguinte. Em 2020 a receita prevista é 68,39% superior a 2019, sendo de aproximadamente R\$ 511.205,07. Já em 2021 a receita prevista crescerá 8,10%, sendo estimada em R\$ 556.273,53. No cenário otimista a previsão cresce 0,84% e decresce 0,84% no cenário pessimista, ambos em relação ao cenário realista.

Para atingir os resultados apresentados na Tabela 10, a equipe de vendas deverá fechar 24 contratos por mês, no valor médio de R\$ 38.624,27, entretanto nos primeiros seis meses de operação a equipe de vendas deverá trabalhar com meta reduzida, devendo fechar 4 contratos no primeiro mês, 8 contratos no segundo mês, 12 contratos no terceiro mês e assim consecutivamente, até fechar 24 contratos por mês, o que tende a ocorrer no sexto mês de operação, conforme é apresentado na Tabela 11.

TABELA 11 – META EQUIPE DE VENDAS (R\$ mil)

	Meta equipe de vendas – 2019
--	------------------------------

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun
Contratos por mês	4	8	12	16	20	24
Valor contratos fechados	155.825	311.650	467.475	623.300	779.125	934.950
Comissão anual sob o contrato (5%)	7.791	15.582	23.373	31.165	38.956	46.747

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

4.8.4 Impostos Devidos

O imposto sobre o faturamento foi calculado a partir da alíquota prevista no Anexo III da Resolução CGSN Nº 140 da Receita Federal, que dispõem sobre o regime especial de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte no regime Simples nacional. A atividade da Licita se enquadra na letra S, do Inciso V, do artigo 25 da referida resolução (Representação comercial e demais atividades de intermediação de negócios e serviços de terceiros).

Abaixo na Tabela 12 é apresentado o valor do imposto efetivo para os três primeiros anos de operação da empresa e para os três cenários de demanda possíveis.

TABELA 12 – VALOR DO IMPOSTO EFETIVO SOBRE O FATURAMENTO⁹

	2019	2020	2021
Cenário otimista	9.778,02	51.955,35	58.089,96
Cenário realista	9.696,16	51.372,68	57.455,93
Cenário pessimista	9.614,29	50.790,02	56.821,89

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

Em 2019 o valor a ser pago em impostos é menor nos três cenários, pois o faturamento da empresa no ano não ultrapassa o limite de R\$ 180.000,00 estabelecido no Anexo III da referida resolução, se enquadrando na 1ª Faixa, dessa forma o imposto sobre o faturamento é calculado pela alíquota nominal de 6% e não há valor a deduzir nessa faixa. Nos anos seguintes devido ao faturamento ser

⁹ O resultado do valor do imposto efetivo se dá pelo seguinte cálculo (faturamento anual, multiplicado pela alíquota nominal, subtraído do valor a deduzir).

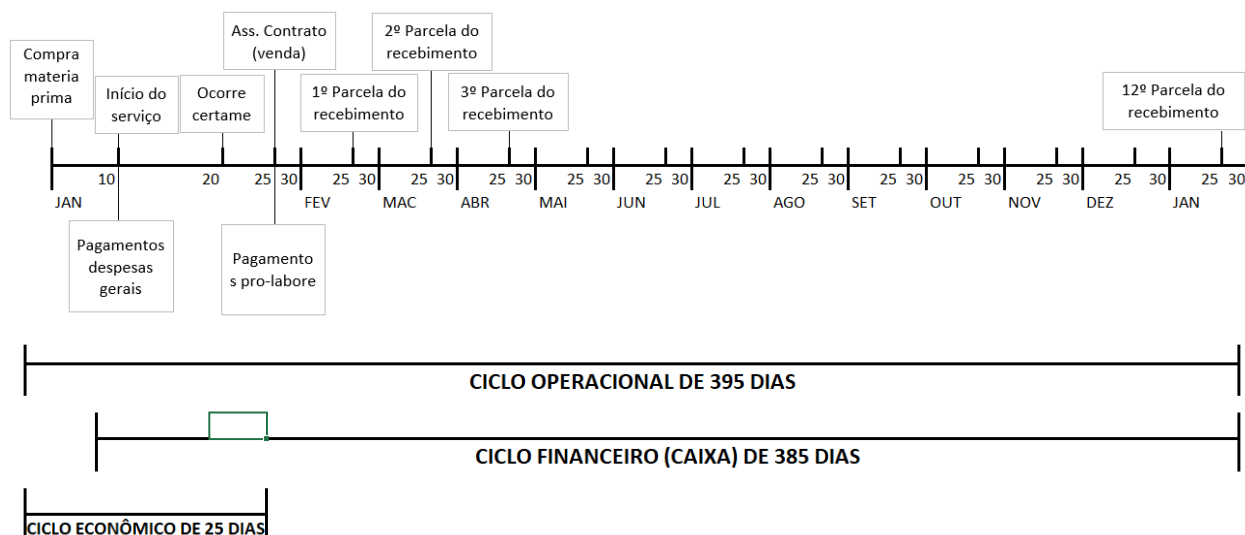
superior a R\$ 360.000,00 a empresa deverá mudar para o porte de Pequena Empresa, consequentemente o valor a ser pago de impostos é maior, pois o faturamento da empresa se enquadraria na 3ª faixa do anexo III, onde a alíquota nominal prevista é de 13,50% com valor a deduzir do imposto bruto de R\$ 17.640,00.

4.8.5 Capital de giro

Capital de giro significa capital de trabalho, ou seja, o capital necessário para financiar a continuidade das operações da empresa, por exemplo: os recursos para financiar os clientes nas vendas a prazo, os recursos para manter o estoque e pagar os fornecedores, como também os recursos para pagamentos de impostos, pró-labore e demais custos e despesas operacionais do negócio. O capital de giro está relacionado com todas as contas financeiras que giram ou movimentam o dia a dia da empresa.

As despesas da empresa serão pagas à vista, sendo os pagamentos realizado no dia 10 de cada mês, exceto o pró-labore que será pago no dia 25 de cada mês para facilitar o fluxo do caixa. Já o prazo de recebimentos dos valores a receber sobre as vendas ocorrerão em 13 meses, pois os contratos começam a ser pagos 30 dias após a assinatura do contrato. Tendo como base os prazos estabelecidos, foi possível calcular o ciclo operacional, financeiro e econômico da empresa, conforme pode ser observado na Figura 8 abaixo.

FIGURA 8 – CICLO OPERACIONAL, FINANCEIRO E ECONÔMICA DA EMPRESA.



FONTE: Os Autores (2018).

O capital de giro inicial necessário para financiar as operações da empresa durante primeiro ciclo operacional de 2019 é estimado em R\$ 263.362,03.

Já o montante de capital de giro permanente para financiar a continuidade das operações da empresa se dá pelo cálculo do (Ativo circulante – Passivo circulante). Abaixo na Tabela 13 será apresentado o valor estimado para o capital de giro permanente para o exercício de 2020.

TABELA 13 – CAPITAL DE GIRO PERMANENTE

Ativo Circulante		Passivo circulante	
Contas a receber	\$ 515,521.13	Impostos a pagar	\$ 51,955.35
		Despesas a pagar	\$ 244,673.41
		Capital de giro	\$ 218,892.37

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

O capital de giro permanente para o exercício de 2020 é estimado em R\$ 218.892,37.

4.8.6 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é o movimento de entradas e saídas de dinheiro do caixa da empresa, ou seja, os valores que a empresa recebe de seus clientes pelo serviço prestado e as despesas que a empresa gasta para operar seu negócio. Tendo como base os custos fixos e variáveis apresentados na Tabela 6 e a previsão de receitas apresentado na Tabela 10 foi possível projetar o fluxo de caixa da Licita para os três primeiros anos de operação em três cenários de demanda possíveis, conforme é apresentado na Tabela 14.

TABELA 14 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO OTIMISTA

	2019	2020	2021
Entradas	162.697,01	515.521,13	560.970,09
Saídas	238.773,10	296.637,94	306.033,80
Resultado	- 75.806,09	218.883,19	254.936,29
Saldo anterior	263.362,03	187.555,94	406.439,13
Saldo em caixa	187.555,94	406.439,13	661.375,42

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

No cenário otimista, o primeiro ano de atuação da empresa apresentará resultado negativo no valor de R\$ 75.806,09, pois o faturamento previsto não será suficiente para pagar as despesas que ocorrerão no ano, sendo essas despesas pagas pelo capital de giro inicial previsto no valor de aproximadamente R\$ 263.362,03, no primeiro ano de atuação da Licita o saldo de caixa da empresa será de aproximadamente R\$ 187.555,94.

A partir de 2020 o faturamento anual previsto será suficiente para pagar as despesas que ocorrerão no ano, apresentando resultado positivo no valor de R\$ 218.883,19 e saldo de caixa no valor de R\$ 406.439,13. Em 2021 o resultado do exercício será de aproximadamente R\$ 254.936,29 com saldo de caixa de aproximadamente R\$ 661.375,42.

No cenário realista, o primeiro ano de atuação da empresa apresentará resultado negativo no valor de R\$ 77.088,63, pois o faturamento previsto não será suficiente para pagar as despesas que ocorrerão no ano, sendo essas despesas pagas pelo capital de giro inicial previsto no valor de aproximadamente R\$ 263.362,03, no primeiro ano de atuação da Licita o saldo de caixa da empresa será de aproximadamente R\$ 186.273,30, conforme é apresentado na Tabela 15.

TABELA 15 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO REALISTA

	2019	2020	2021
Entradas	161.602,61	511.205,07	556.273,53
Saídas	238.691,24	296.049,52	305.380,35
Resultado	- 77.088,63	215.155,55	250.893,18
Saldo anterior	263.362,03	186.273,30	401.428,96
Saldo em caixa	186.273,30	401.428,96	652.322,13

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

A partir de 2020 o faturamento anual previsto será suficiente para pagar as despesas que ocorrerão no ano, apresentando resultado positivo no valor de R\$ 215.155,55 e saldo de caixa no valor de R\$ 401.428,96. Em 2021 o resultado do exercício será de aproximadamente R\$ 250.893,18 e o saldo de caixa da empresa será de aproximadamente R\$ 652.322,13.

No cenário pessimista, como se vê na Tabela 16, o primeiro ano de atuação da empresa apresentará resultado negativo no valor de R\$ 78.371,16, pois o faturamento previsto não será suficiente para pagar as despesas que ocorrerão no ano, sendo essas despesas pagas pelo capital de giro inicial previsto no valor de aproximadamente R\$ 263.362,03, no primeiro ano de operação da empresa o saldo de caixa da empresa será de aproximadamente R\$ 184.990,97.

TABELA 16 – PREVISÃO DO FLUXO DE CAIXA NO CENÁRIO PESSIMISTA

	2019	2020	2021
Entradas	160.238,21	506.889,01	551.576,96
Saídas	238.609,37	295.463,69	304.765,82
Resultado	- 78.371,16	211.425,33	246.811,14
Saldo anterior	263.362,03	184.990,97	396.416,20
Saldo em caixa	184.990,97	396.416,20	643.227,34

FONTE: Pesquisa de Campo, organização dos autores (2018).

A partir de 2020 o faturamento anual previsto será suficiente para pagar as despesas que ocorrerão no ano, apresentando resultado positivo no valor de R\$ 211.425,33 e saldo de caixa no valor de R\$ 396.416,20. Em 2021 o resultado do

exercício será de aproximadamente R\$ 246.811,14 e o saldo de caixa da empresa será de aproximadamente R\$ 643.227,34.

4.8.7 Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE)

No Demonstrativo de Resultados do Exercício será apresentado um relatório contábil, no qual conterà de forma resumida, as operações da Licita em um determinado período de tempo, em três cenários: Otimista, Realista e Pessimista.

O DRE no cenário otimista, conforme se vê na Tabela 17, apresenta que o faturamento anual da Licita para 2019 será R\$ 162.697,01, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 135.025,01. As despesas operacionais quando subtraída do valor do lucro bruto apresenta que o lucro operacional da empresa no primeiro ano de operação será no valor negativo de R\$ 68.756,87, após descontar os impostos devidos chegamos ao resultado do lucro líquido, que nesse período acumulará prejuízo de R\$ 75.806,09.

TABELA 17 – PREVISÃO DO DRE NO CENÁRIO OTIMISTA

	2019	2020	2021
VENDA BRUTA	162.697,01	515.521,13	560.970,09
Custos Operacionais (Diretos)	27.942,00	27.942,00	27.942,00
LUCRO BRUTO	135.025,01	487.579,13	533.028,09
Despesas Operacionais	201.053,08	216.731,31	219.975,30
LUCRO OPERACIONAL	-66.028,07	270.847,72	313.052,80
Provisão para Imposto de Renda	9.778,02	51.964,53	58.116,50
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 75.806,09	218.883,19	254.936,29

FONTE: Os Autores (2018).

Em 2020 o faturamento anual é previsto em R\$ 515.521,13, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 487.579,13. As despesas operacionais subtraída do valor do lucro bruto apresenta que o lucro operacional da empresa no segundo ano de operação será de

R\$ 270.847,72, após descontar os impostos devidos temos o resultado do lucro líquido do exercício no valor de R\$ 218.883,19.

Em 2021 o faturamento anual é previsto em R\$ 560,970,09, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 533.028,09. As despesas operacionais subtraídas do valor do lucro bruto apresentam o que o lucro operacional da empresa no terceiro ano de operação será de R\$ 313.052,80, após descontados os impostos devidos temos o resultado do lucro líquido do exercício no valor de R\$ 254.936,29.

O DRE no cenário realista, conforme se vê na Tabela 18, apresenta que o faturamento anual da Licita para 2019 será R\$ 161.602,61, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 133.660,61. As despesas operacionais quando subtraída do valor do lucro bruto apresenta que o lucro operacional da empresa no primeiro ano de operação será no valor negativo de R\$ 67.392,47, após descontar os impostos devidos chegamos ao resultado do lucro líquido, que nesse período acumulará prejuízo de R\$ 77.088,63.

TABELA 18 – PREVISÃO DO DRE NO CENÁRIO REALISTA

	2019	2020	2021
VENDA BRUTA	161.602,61	511.205,07	556.273,53
Custos Operacionais (Diretos)	27.942,00	27.942,00	27.942,00
LUCRO BRUTO	133.660,61	483.263,07	528.331,53
Despesas Operacionais	201.053,08	216.731,31	220.529,20
LUCRO OPERACIONAL	-67.392,47	266.531,66	307.802,33
Provisão para Imposto de Renda	9.696,16	51.376,11	57.463,06
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	- 77.088,63	215.155,55	250.339,28

FONTE: Os Autores (2018).

Em 2020 o faturamento anual é previsto em R\$ 511.205,07, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 528.331,53. As despesas operacionais subtraída do valor do lucro bruto apresenta que o lucro operacional da empresa no segundo ano de operação será de R\$ 266.531,66, após descontar os impostos devidos temos o resultado do lucro líquido do exercício no valor de R\$ 215.155,55.

Em 2021 o faturamento anual é previsto em R\$ 556.273,53, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 528.331,53. As despesas operacionais subtraídas do valor do lucro bruto apresentam o que o lucro operacional da empresa no terceiro ano de operação será de R\$ 307.802,33, após descontados os impostos devidos temos o resultado do lucro líquido do exercício no valor de R\$ 250.339,28.

O DRE no cenário pessimista, conforme se vê na Tabela 19, apresenta que o faturamento anual da Licita para 2019 será R\$ 160.238,21, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 132.296,21. As despesas operacionais quando subtraída do valor do lucro bruto apresenta que o lucro operacional da empresa no primeiro ano de operação será no valor negativo de R\$ 68.756,87, após descontar os impostos devidos chegamos ao resultado do lucro líquido, que nesse período acumulará prejuízo de R\$ 78.371,16.

TABELA 19 – PREVISÃO DO DRE NO CENÁRIO PESSIMISTA

	2019	2020	2021
VENDA BRUTA	160.238,21	506.889,01	551.576,96
Custos Operacionais (Diretos)	27.942,00	27.942,00	27.942,00
LUCRO BRUTO	132.296,21	478.947,01	523.634,96
Despesas Operacionais	201.053,08	216.731,41	219.975,30
LUCRO OPERACIONAL	-68.756,87	262.215,61	303.659,67
Provisão para Imposto de Renda	9.614,29	50.790,28	56.812,43
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-78.371,16	211.425,33	246.847,24

FONTE: Os Autores (2018).

Em 2020 o faturamento anual é previsto em R\$ 506.889,01, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 478.947,01. As despesas operacionais subtraída do valor do lucro bruto apresenta que o lucro operacional da empresa no segundo ano de operação será de R\$ 262.215,61, após descontar os impostos devidos temos o resultado do lucro líquido do exercício no valor de R\$ 211.425,33.

Em 2021 o faturamento anual é previsto em R\$ 551.576,96, após descontar o valor dos custos operacionais temos o resultado do lucro bruto, que é estimado em R\$ 523.634,96. As despesas operacionais subtraídas do valor do lucro bruto

apresentam o que o lucro operacional da empresa no terceiro ano de operação será de R\$ 303.659,67, após descontados os impostos devidos temos o resultado do lucro líquido do exercício no valor de R\$ 246.847,24.

4.8.8 Payback, Valor Presente Líquido (VPL) e taxa Interna de Retorno (TIR)

Para análise da viabilidade do projeto de investimento da Licita foram adotados três indicadores de desempenho esperado de um negócio, o valor presente líquido (VPL), a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o prazo de retorno do capital (*payback*). Os indicadores de desempenho foram calculados para um período de dez anos em três cenários possíveis, otimista, realista e pessimista.

A primeira análise é do VPL, que consiste em verificar se o fluxo de capitais futuros descontados por uma taxa de atratividade compensa o investimento. Foi definido como taxa mínima de atratividade (TMA) a taxa de juros da Poupança, rendendo hoje 4,55% ao ano. Se o VPL for positivo, o projeto de investimento da Licita retorna mais que a taxa de atratividade, caso o VPL for negativo, o projeto não gera um retorno acima da taxa de atratividade.

A segunda análise é a TIR essa taxa indica o máximo de atratividade que o projeto de negócio da Licita terá. O projeto é considerado rentável se a TIR for superior a Taxa Mínima de Atratividade (4,55%), pois isso significa que as aplicações da empresa estão rendendo mais que a TMA definida.

A terceira análise é o prazo de retorno do capital (*payback*), ele mostra em quanto tempo o capital aplicado no projeto da Licita retornará aos empreendedores. Na Tabela 20 será apresentado os resultados dos cálculos do VPL, TIR e Payback para o cenário otimista.

TABELA 20 – RESULTADOS DO VPL, TIR E PAYBACK (CENÁRIO OTIMISTA)

TMA - Taxa mínima de atratividade (Poupança)	4,55%
VPL – Valor presente líquido	R\$ 1.293.082,76
TIR – Taxa interna de retorno	41,31%
Payback	3º ano

FONTE: Os Autores (2018).

No cenário otimista o VPL será de aproximadamente R\$ 1.293.082,76 ao final de dez anos, já descontados sobre a taxa mínima de atratividade (4,55%). A taxa interna de retorno será de aproximadamente 41,31% muito superior a TMA da Poupança. Já o retorno sobre o capital investido ocorrerá no terceiro ano de operação da empresa, levando 38 meses para o capital aplicado retornar aos investidores.

No cenário realista, o VPL será de aproximadamente R\$ 1.230.462,51 ao final de dez anos, já descontados sobre a taxa mínima de atratividade (4,55%). A taxa interna de retorno será de aproximadamente 40,28%, superior a TMA da Poupança. Já o retorno sobre o capital investido ocorrerá no quarto ano de operação da empresa, levando 39 meses para o capital aplicado retornar aos investidores, conforme é apresentado na Tabela 21 abaixo.

TABELA 21 – RESULTADOS DO VPL, TIR E PAYBACK (CENÁRIO REALISTA)

TMA - Taxa mínima de atratividade (Poupança)	4,55%
VPL – Valor presente líquido	R\$ 1.230.462,51
TIR – Taxa interna de retorno	40,28%
Payback	4º ano

FONTE: Os Autores, (2018).

No cenário pessimista o VPL será de aproximadamente R\$ 1.162.903,82 ao final de dez anos, já descontados sobre a taxa mínima de atratividade (4,55%). A taxa interna de retorno será de aproximadamente 39,13%, superior a TMA da Poupança. Já o retorno sobre o capital investido ocorrerá no terceiro ano de operação da empresa, levando 39 meses para o capital aplicado retornar aos investidores, conforme é apresentado na Tabela 22.

TABELA 22 – RESULTADOS DO VPL, TIR E PAYBACK (CENÁRIO PESSIMISTA)

TMA - Taxa mínima de atratividade (Poupança)	4,55%
VPL – Valor presente líquido	R\$ 1.162.903,82
TIR – Taxa interna de retorno	39,13%
Payback	4º ano

FONTE: Os Autores (2018).

Portanto percebe-se que os indicadores de viabilidade do negócio apresentam que a Licita é financeiramente sustentável nos três cenários possíveis, tendo em vista que o VPL após descontado a Taxa Mínima de Atratividade (4,55%) é positivo nos três cenários. A Taxa Interna de Atratividade também é superior à Taxa Mínima de Atratividade definida, comprovando que o projeto é rentável. Em relação ao *Payback*, o tempo de retorno sobre o capital investido ocorrerá no terceiro ano de operação da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de compras públicas no Brasil veio em uma crescente evolução no decorrer dos anos. Conforme dados do Ministério de Orçamento, em 2012 o Governo Federal, gastou em processos licitatórios R\$ 72,6 bilhões na aquisição de bens e serviços, dentre os quais 14,4 bilhões foram contratados por Micro e Pequenas Empresas (MPEs).

Este segmento de mercado é considerado cíclico, pois apresenta uma variação no volume de compras oferecidas a cada ano e tende a sofrer influência do setor econômico e político e variações tributárias, entretanto, se mantém relativamente estável por se tratar de bens e serviços essenciais para o funcionamento da administração pública do país, as quais só podem ser adquiridas por meio de processos licitatórios.

Assim como no Brasil, o litoral do Paraná detém um promissor mercado de compras públicas, devido ao alto volume de licitações que ocorrem nos municípios de Matinhos e Paranaguá. De acordo com o Observatório Social, no ano de 2017 em Paranaguá foram contratados 18,9 milhões através de licitação, dentre os quais cerca de 87% dos contratados eram MEP's, já em relação ao município de Matinhos

o pesquisa aponta que em 2017 foram licitados 42,7 milhões do quais cerca de 83% foram contratados por MEP's.

As micro e pequenas empresas locais possuem uma participação considerável no mercado de compras públicas no Brasil devido a Lei Complementar 123/2016 que assegura em âmbito da União, dos Estados e Municípios a preferência de sua contratação em processos licitatórios mesmo se seu valor for até 10% acima do menor lance, bem como critério de desempate e como forma de promoção do desenvolvimento econômico e social em esfera municipal e regional conforme artigo 47 da referida Lei.

A pesquisa deste trabalho identificou uma oportunidade de negócio no ramo de compras públicas nos municípios de Matinhos e Paranaguá no que tange a implementação de um empreendimento voltado à prestação de serviço em assessoria e consultoria em compras públicas focado em micro e pequenas empresas da região. Foi identificado que nos referidos municípios não há empresas que atuem especificamente nesse mercado, tendo apenas produtos substitutos que podem vir a ser oferecidos por profissionais das áreas de direito e contábeis, bem como autônomos, entretanto não foi identificado nenhuma empresa que possua um portfólio de serviços como a proposta pelo empreendimento LICITA.

O projeto de implementação da LICITA – Assessoria e Consultoria em compras públicas, tem como propósito imergir no mercado de licitação e propiciar as MEP's de Matinhos e Paranaguá a participação de pregões presenciais e eletrônicos e contribuir para a sua excelência, bem como auxiliar no fomento do desenvolvimento do litoral do Paraná por meio de uma maior participação das MEP's nos pregões e por consequência o reinvestimento do dinheiro público na região.

A LICITA tem como estratégias de expansão da empresa, criar um modelo de franquia visando a amplificação do negócio para qualquer município do país com um modelo compacto e flexível de acordo com as especificidades de cada região. A empresa também possui estratégia de crescimento para seus clientes, planejando que tais adentrem no mercado de compras públicas em outras regiões do estado e país, por meio de pregões presenciais e eletrônicos. Por possuir uma estrutura de negócio flexível, por tratar de processos específicos e que podem ser executados fora da estrutura física do escritório surge a oportunidade de se atender toda uma

região fora dos *municípios* alvos através do uso dos correios e/ou o deslocamento de um dos membros da equipe para o local que ocorra o pregão.

O plano financeiro realizado nesse plano de negócio revela que nos cenários otimista, realista e pessimista, a empresa demonstra que é financeiramente sustentável, aja vista que no Valor Presente Líquido após descontado a Taxa Mínima de Atratividade se mostrou positiva nos três cenários, apresentando o retorno do capital investido em um período de três anos, tornando assim o empreendimento LICITA um projeto rentável e viável.

6 REFERÊNCIAS

ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G. L. **Consultoria empresarial como ferramenta estratégica de desenvolvimento em pequenas empresas**. 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/32022351.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

AMÂNCIO, C. O. da G.; AMÂNCIO, R. Contribuições da Educação Participativa para a análise intervencional: O que continua sendo feito nas assessorias?. In: XLII Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 2004, Cuiabá. **Anais do XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural**. Brasília: Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, Passo Fundo, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson, 2007.

BERNADI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição**. República Federativa do Brasil. Brasília, DF, Senado Federal, 1988.

_____. Constituição (1993). **Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Brasília, DF, 21 jun. 1993.

_____. Constituição (2000). **Decreto nº 3555, de 8 de agosto de 2000**. Brasília, DF, 8 ago. 2000.

_____. Constituição (2001). **Decreto nº 3722, de 9 de janeiro de 2001**. Brasília, DF, 9 jan. 2001.

_____. Constituição (2002). **Lei nº 10.522, de 17 de julho de 2002**. Brasília, DF, 17 jul. 2002.

_____. Constituição (2006). **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF, 14 dez. 2006.

_____. Constituição (2005). **Decreto nº 5.450, de 31 de abril de 2005**. Brasília, DF, 31 abr. 2005.

_____. Constituição (2013). **Decreto nº 7.892, de 23 de janeiro de 2013**. Brasília, DF, 23 jan. 2013.

_____. Constituição (2015). **Decreto nº 8.548, de 23 de outubro de 2015**. Brasília, DF, 23 out. 2015.

_____. Constituição (2014). **Lei Complementar nº 147, de 7 de agosto de 2014**. Brasília, DF, 7 ago. 2014.

_____. Constituição (2013). **Lei nº 12.846, de 1 de agosto de 2013**. Brasília, DF, 1 de ago. 2013.

_____. Exposição de Motivos Interministerial. **EMI nº 83/2016/MF/MPDG**. Brasília, DF, Câmara Federal, 2016. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra?codteor=1495741&filename=Tramitacao-PEC+241/2016> Acesso em: 05 ago. 2018.

CALDAS, E. L.; NONATO, R. S. Compras públicas e promoção do desenvolvimento local. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 4, n. 64, p.465-480, out. 2013. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/133>> Acesso em: 20 mai. 2018.

CARDOSO JUNIOR, J. C.; KLIASS, P. **A PEC 241 e as três teses liberais equivocadas sobre o Estado brasileiro**. 2016. Disponível em: <<http://brasildebate.com.br/a-pec-241-e-as-tres-teses-liberais-equivocadas-sobre-o-estado-brasileiro/>> Acesso em: 05 ago. 2018.

CARNEIRO JUNIOR, M. **Análise dos procedimentos licitatórios adotados pelo poder judiciário paranaense: a etapa de qualificação econômica financeira.** 2013. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COHEN, M.; SILVA, J. F. O Impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast-food: o papel do relacionamento franqueador-franqueado. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 4, n. 2, p.109-131, ago. 2000.

CORRÊA, H. L.; CORREA, C.A. **Administração de Produção e Operações-Manufatura e Serviços uma abordagem estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COSTA, M. T.. As pequenas e médias empresas no desenvolvimento local: conceito e experiências. In: GUIMARÃES, N. A.; MARTIN, S. **Competitividade e desenvolvimento: Atores e Instituições locais.** São Paulo: Senac, 2001, p. 109-125.

CUSTÓDIO, A. P. P. et al. Gestão financeira: um estudo sobre a implantação de um sistema de gestão financeira na empresa Transernestoliver LTDA. – ME. **Revista Científica do Unisalesiano**, São Paulo, v. 2, n. 1, p.139-148, jun. 2010.

DIAS, E. P. Conceitos de Gestão e Administração: Uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.1-12, jul. 2002.

DOLABELA, F. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 2006.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUMOND, L. V. S. et al. A utilização do poder de compra do estado de Minas Gerais para induzir o desenvolvimento sustentável no que se refere à prosperidade econômica, à responsabilidade social e à administração ambiental. In: Congresso consad de gestão pública, 2012, Brasília. **Painel.** Brasília: Consad, 2012. p. 1 - 32. Disponível em: <http://www.compras.mg.gov.br/images/stories/Compras_Sustentaveis/06-02-2014-a-utilizacao-do-poder-de-compra-do-estado-de-minas-gerais-para-induzir-o-desenvolvimento-sustentavel-no-que-se-refere-a-prosperidade-economica-a-res.pdf> Acesso em: 01 jun. 2018.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. - São Paulo: Atlas, 2008.

_____, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

GONZATTO, M. **Qual será o impacto da PEC 241 na saúde, educação e salário mínimo.** 2016. Disponível em:

<<https://gauchazh.clicrbs.com.br/politica/noticia/2016/10/qual-sera-o-impacto-da-pec-241-na-saude-educacao-e-salario-minimo-7754097.html>> Acesso em: 06 ago. 2018.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

IPARDES. Social. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e. **Perfil avançado do município de Matinhos**. 2017. Disponível em: <http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=10&btOk=ok> Acesso em: 20 mai. 2018.

JACINTHO, P. R. B. **Consultoria empresarial**: Procedimentos para aplicação em micro e pequenas empresas. 2004. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

BOMTEMPO, J. F. **Como elaborar o preço de venda**. Minas Gerais: 2013. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal Sebrae/UFs/MT/BIS/como formar o preço de venda.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/MT/BIS/como-formar-o-preco-de-venda.pdf)> Acesso em: 10 jun. 2018.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: o caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, [s.l.], v. 21, n. 69, p.84-100, 16 ago. 2016. Fundação Getúlio Vargas. <http://dx.doi.org/10.12660/cgpc.v21n69.53902>. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/53902>> Acesso em: 19 mai. 2018.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

_____, P. **Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo profissional precisa saber**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, A.; OLIVEIRA, F. Empreendedorismo e Novas Tendências. **Estudo EDIT VALUE Empresa Junior**, n. 5, p. 1-35. Disponível em: Acesso em: <www.foreigners.textovirtual.com/empreendedorismo-e-novastendencias-2007.pdf> Acesso em: 01 set. 2017.

MACHADO, C. M. N. et al. **Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul**. 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/32016481.pdf>> Acesso em: 14 jun. 2018.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência?. **Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 11, n. 4, p.131-153, ago. 2010.

MATINHOS (Município). Constituição (2005). **Decreto nº 283, de 7 de julho de 2005**. Matinhos, PR. 7 jul. 2005.

_____. **Constituição (2015). Decreto nº 1, de 30 de janeiro de 2015**. Matinhos, PR, 30 jan. 2015.

_____. Constituição (2015). **Decreto nº 7, de 10 de fevereiro de 2015**. Matinhos, PR, 10 fev. 2015.

_____. Constituição (2016). **Decreto nº 27, de 22 de fevereiro de 2016**. Matinhos, PR, 22 fev. 2016.

MATOS, M. C. Assessoria e Consultoria: reflexões para o Serviço Social. In: BRAVO, M. I. S.; MATOS, M. C. **Assessoria, Consultoria e Serviço Social**. Rio de Janeiro: 7 Letras; FAPERJ, 2006.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de Economia Política**, [s.l.], v. 26, n. 1, p.119-136, mar. 2006.

MELO, P. L. R.; ANDREASSI, T. Publicação científica nacional e internacional sobre franchising: levantamento e análise do período 1998 - 2007. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 14, n. 2, p.268-288, abr. 2010.

MILAN, G. S. et al. **As estratégias de precificação e o desempenho das empresas**. 2016. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/read/v22n2/1413-2311-read-22-02-00419.pdf>> Acesso em: 10 jun. 2018.

MINAS GERAIS. I. M. G. Sebrae (Org.). **Como Elaborar Um Plano de Marketing**. 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MG/Sebrae de A a Z/Plano+de+Marketing.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/MG/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/Plano+de+Marketing.pdf)> Acesso em: 14 jun. 2018.

MINISTÉRIO DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS. **A Importância do Setor Terciário**. Brasil: 2017. Disponível em:<<http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>> Acesso em: 30 mai. 2018.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Aumenta adesão ao sistema de compras eletrônicas do Governo Federal**. BRASIL, Brasília. 2006. Disponível em:<<http://www.planejamento.gov.br/noticias/aumenta-adesao-ao-sistema-de-compras-eletronicas>>. Acesso em: 04 mai. 2018.

MONTALVAO, E. G. **Gestao De Obras Publicas**. São Paulo: Ibpx, 2012.

MORAIS, S. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MOREIRA, M. F; VARGAS, E. R. Indução de Inovações em Serviços Compras Governamentais para a Inovação ou Compras de Inovações?. **Revista Gestão & Tecnologia**, São Paulo, v. 15, n. 2, p.186-210, ago. 2015. Trimestral. Disponível em:

<<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/gestaoetecnologia.pdf>> Acesso em: 23 maio 2018.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Pioneira, 2004.

MOTTA, C. P. C. **Eficácia Nas Licitações e Contratos**. São Paulo: del Rey, 1994.

NASCIMENTO, I. J. B. M. F. O marketing de serviços nas pequenas e médias empresas: uma abordagem teórica e reflexiva. **Revista de Inovação**, Teresina, v. 1, n. 2, p.41-58, jun. 2012.

OBSERVATÓRIO SOCIAL DO BRASIL. **Relatório quadrimestral de prestação de contas**. 2016. Disponível em: <<http://osbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/06/R.Q.-1.2016-OFICIAL.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. **Relatório quadrimestral de prestação de contas**. 2016. Disponível em: <<http://paranagua.osbrasil.org.br/wp-content/uploads/sites/55/2016/11/R.Q.-2.2016-OFICIAL-1.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. **RELATÓRIO QUADRIMESTRAL DE PRESTAÇÃO DE CONTAS**. 2017. Disponível em: <<http://paranagua.osbrasil.org.br/wp-content/uploads/sites/55/2018/04/R.Q-03.2017-OFICIAL.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. **RELATÓRIO QUADRIMESTRAL DE PRESTAÇÃO DE CONTAS**. 2017. Disponível em: <<http://paranagua.osbrasil.org.br/wp-content/uploads/sites/55/2016/06/R.Q-02.2017-OFICIAL.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2018.

_____. **Institucional** (site), disponível em: <<http://matinhos.osbrasil.org.br/wp-content/uploads/sites/56/2018/04/Prestação-de-Contas-2017-6º-Geral.pdf>>. Acesso em: 10 de abril de 2018.

OLIVEIRA, B. C. S. C. M.; SANTOS, L. M. L. Compras públicas como política para o desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração Pública**, [s.l.], v. 49, n. 1, p.189-206, fev. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, K.; MÁXIMO, W. **Fim da recessão e queda de juros e da inflação assinalam economia em 2017**. 2017. Disponível em: <<http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2017-12/retrospectiva-2017-economia>> Acesso em: 23 abr. 2018.

PARANÁ (Estado). Constituição (2004). **Decreto nº 2452, de 07 de janeiro de 2004**. Curitiba PR, 07 já. 2004.

_____. Constituição (2006). **Decreto nº 6252, de 22 de março de 2006**. Curitiba, PR, 22 mar. 2006.

_____. Constituição (2007). **Lei nº 15608, de 16 de agosto de 2007**. Curitiba, PR, 16 ago. 2007.

_____. Constituição (2013). **Lei Complementar nº 163, de 29 de outubro de 2013**. Curitiba, PR, 29 out. 2013.

_____. Constituição (2015). **Decreto nº 2734, de 10 de novembro de 2015**. Curitiba, PR, 10 nov. 2015.

PARANAGUÁ (Município). Constituição (2017). Decreto nº 445, de 06 de setembro de 2017. Paranaguá

_____. Constituição (2014). **Decreto nº 1017, de 5 de agosto de 2014**. Paranaguá. PR, 5 ago. 2014.

_____. Constituição (2018). **Decreto nº 683, de 20 de abril de 2018**. Paranaguá, PR, 20 abr. 2018.

_____. Constituição (2018). **Decreto nº 683, de 20 de abril de 2018**. Paranaguá, PR, 20 abr. 2018.

PARREIRA, F. E. **Consultoria, consultores e clientes**. São Paulo: Érica, 1997.

PEREIRA, M. J. L. B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1999.

PEREGRINO, F. (Ed.). **Qual o tamanho do mercado de compras governamentais para MPE no Brasil?** 2012. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/qual-o-tamanho-do-mercado-de-compras-governamentais-para-mpe-no-brasil/>> Acesso em: 24 mar. 2018.

PORTINHO, F. L. **Aplicabilidade da legalidade nos processos licitatórios**. 2011. 62 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Paraná, Foz do Iguaçu, 2011.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RIBEIRO, G. L. V. A Evolução Da Licitação. 2011. Disponível em: <<http://egov.ufsc.br/portal/conteudo/evolucao-da-licitacao>> Acesso em: 02 abr. 2018.

RODRIGUES, G. **Entenda os impactos da PEC 241 na Rede Federal de Educação**. 2016. Disponível em: <<https://ufal.br/ufal/noticias/2016/10/entenda-os-impactos-da-pec-241-na-rede-federal-de-educacao>> Acesso em: 08 ago. 2018.

SANTANA, P. R. **Sistema eletrônico de compras governamentais: o desempenho do Siasg-Comprasnet e sua influência para o futuro das compras governamentais**. 2013. Disponível em: <Disponível em: >

<http://www.negociospublicos.com.br/congresso2013/anexos/Artigo-TCC-PauloRSantana.pdf> > Acesso em: 30 abr. 2018.

SILVA, V. L. S.; AZEVEDO, P. F. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 11, n. 1, p.129-152, 2007.

SEBRAE. **Como elaborar Plano de Negócio**. 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal_Sebrae/Anexos/COMO_ELABORAR_UM_PLANO_baixa.pdf> Acesso em: 10 maio 2018.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

UNIDADE DE ESTUDOS ECONÔMICOS. **Balanco 2017 e perspectivas 2018 da economia**. Dezembro 2017. Disponível em: <http://www.fiergs.org.br/sites/default/files/balanco_2017_final.pdf> Acesso em: 28 de mai. 2018.

WRIGHT, P. L. **Administração da Estratégia**: Conceitos. São Paulo: Atlas, 2009.

ZARNICINSKI, V. **A obrigatoriedade de licitação nas sociedades de economia mista**. 2013. 52 f. Monografia (Especialização) - Curso de Direito, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

APÊNDICE 1 – TRANSCRIÇÕES DAS ENTREVISTAS

Entrevista com a Ana Flávia
Minutos do 14 à 24

F: Primeiramente boa noite professora Ana Flávia, é... bom nosso objetivo aqui hoje fazendo a entrevista com você, é conseguir compreender como o consultor realiza seu serviços e quais são os procedimentos padrões para realizar os serviços de consultoria, entre os nosso objetivos específicos estão. Analisar os padrões de serviço do consultor, para que a gente possa adaptar modelos para a nossa empresa que é a Licita, e também compreender a estrutura organizacional que você tem para conseguir realizar o serviço e perceber as dificuldades presentes no dia a dia do consultor também.

Bom Primeiramente eu gostaria de saber sua formação?

AF: Bom, eu me formei na Universidade Federal do Paraná, na época existia um curso chamado Administração com Habilitação em Comércio Exterior, bom esse curso não existe

mais, mas enfim é Administração, eu tenho mestrado em Engenharia da Produção e estou finalizando o doutorado em Administração.

F: Perfeito!

AF: Pós precisa contar, Pula

F: O que te motivou a começar atuar nesse ramo de consultoria?

AF: Quando eu me formei, eu fui fazer intercâmbio, mas intercâmbio já como profissional, eu fui trabalhar em um banco na Espanha, aí eu fiquei lá praticamente 3 anos, antes de ir pro exterior, quando eu estava aqui ainda no Brasil eu já trabalhava na Eletrolux com exportação, aí eu já tinha cadastro como Despachante Aduaneira, fazia processo de importação e exportação, mas eu era estagiária só na Eletrolux, quando eu voltei pro Brasil, minha família morava no interior Londrina no Paraná. Daí quando eu voltei fui ver no mercado tinha uma formação já completa, tinha experiência internacional e eu vi que ainda naquele momento no interior precisava de profissionais na área, eu fui procurar o SEBRAE Associação Comercial, na época e o próprio SEBRAE me contratou, mas para você trabalhar para o SEBRAE você é obrigado a ser uma pessoa jurídica, não pessoa física e a partir daí eu resumi, ao invés de só abrir um cnpj simples só pra prestar consultoria para o SEBRAE, eu resolvi montar a empresa.

F: Há quanto tempo você já está atuando nesse mercado?

AF: Foi em 2002 que ela entrou verdadeiramente em funcionamento, faz 16 anos

F: Qual empresa você trabalha ou já trabalhou

AF: Fui Estagiária no Banco do Brasil, Depois eu trabalhei na Eletrolux, aí eu trabalhei nesse banco na Espanha durante um ano e meio, que a legislação só permite você sendo trainee, você é chamado de estagiário mesmo sendo formado, 1 ano e meio. Eu fiz uma pós graduação lá na Espanha e isso me deu direito de entrar como estagiária novamente, aí eu entrei em uma outra empresa e fiquei mais meio ano, do grupo ISOVOLTA depois eu voltei para o Brasil

F: Qual é nome da sua empresa de Consultoria

AF: Se chama CONEXÃO Assessoria em Comércio Exterior

F: Quais são sua principais experiências que você teve como consultora?

AF: Boas ou ruins?

F: Acho que podemos falar uma de Cada

AF: A... O lado bom da consultoria é quando você vê ela se concretizando, eu vejo um dos primeiros processos que eu comecei ainda, volto a falar da Espanha para o Brasil que foi aí

que eu resolvi trabalhar com isso no Brasil né, eu ajudei uma empresa da Espanha a exportar aqui para o Brasil, e na época ninguém há alguns anos atrás faz uns 15 anos, ninguém tinha azeite de oliva em vidro, aqui no Brasil era só latinha, e essa empresa talvez vocês conheçam ela é famosa aqui no Brasil, se chama Borges Azeites, e então na época era uma coisa super diferente e hoje cada vez que eu vou no mercado e vejo ainda eu falo olha, me dá um certo orgulho. eu to aqui. Tudo isso em relação a exportação Mas as vezes é o contrário, eu vejo produto brasileiro lá fora, que de alguma forma eu ajudei a contribuir para ele estar lá é bem gratificante.

F: Se puder falar das experiências e das dificuldades que envolvem o trabalho?

AF: A dificuldade, que no meu caso específico no ramo que eu atuo, eu tenho um problema bastante grande que é o seguinte, que da minha empresa para frente o meu cliente, ele é uma empresa privada, ele tem pressa, ele tem conta pra pagar, tudo é urgente e a fábrica vai parar, tem todo esse contexto. Só que o meu fornecedor, o lado de lá, são órgãos públicos, Receita Federal, Receita Estadual, Ministério da Agricultura, Anvisa que são órgãos que trabalham no ritmo deles, tem as suas metas, mas a urgência de um auditor fiscal não é a mesma urgência do dono da fábrica, então ficar bem nesse meio de caminho, é difícil pra empresa entender que por exemplo o fiscal do ministério de agricultura não liberou a carga, ele não quer saber se é urgente ou se não é, se você vai ter uma feira semana que vem, e se você importou e não tem nem pra quem vender, ele está fazendo o papel dele então é bastante difícil lidar com as duas expectativas.

F: Acho que até se encaixa um pouco no nosso, porque a gente também vai estar lidando com cliente instituição privada e fornecedor órgãos públicos. E é a questão burocrática que não deixa ocorrer no ritmo que o empresário quer. Agora as perguntas serão relacionadas á prática do consultor. Como que ocorre a captação de clientes?

AF: Bom no começo era diferente de hoje, hoje em dia eu já tenho uma certa referência, então eles vem praticamente sozinhos, tipo alguém quer fazer um processo de importação e exportação e pergunta para um amigo, eu faço muito pouca prospecção ativa, por conta de atender todo mundo que aparece, mas no começo eu tinha o próprio SEBRAE, trazendo os clientes, mas também divulgação em sites, sempre participando de eventos tipo networking, tipo evento na associação comercial, qualquer lugar que estivesse falando, como minha área é comércio exterior fica mais fácil, falava de comércio exterior eu tava lá participando, trazer eventos nesse sentido, na época era em Londrina o escritório, ainda está lá mas eu ficava lá, é então trazer eventos de grande porte nessa área que automaticamente gerava potenciais clientes.

A grande dificuldade dessa área de consultoria, como a gente não tem o produto físico, acaba tendo que ser por indicação, e só vai saber se seu serviço é bom depois que o pessoal comprar a sua prestação de serviço.

F: Como você se organiza para planejar as consultorias que você vai realizar?

AF: Antes ou depois da proposta?

F: Primeiro antes do cliente aceitar a proposta

AF: Então essa é a parte mais difícil, definir qual vai ser o ESCOPO, que normalmente ele não sabe a complexidade do que ele está pedindo, então ele fala assim, eu quero um registro no ministério da agricultura, ele não tem noção de quanto de trabalho dá isso, então se eu não explicar desde o começo, detalhar a proposta, colocar os SE, tipo se acontecer isso fica difícil finalizar o projeto mesmo. Na verdade a parte difícil é conseguir traduzir tudo que eu sei que vai te dar de trabalho, ao mesmo tempo sem assustar aquele potencial cliente, tipo tudo isso vai demorar tanto tempo e ele desiste, mas ao mesmo tempo não fazer uma coisa e depois eu estou pagando para trabalhar.

F: Como você realiza o diagnóstico da empresa visando identificar os possíveis problemas organizacionais?

Mas acho que não se encaixa muito pois é outra área, comércio exterior, o cara já vem com um monte de problema

AF: Acho que não se encaixa muito, ele vem com um monte de problema, vou dar um exemplo concreto dessa semana, teve uma mudança na emissão de nota fiscal, agora é a NF 4.0, com essa pequena mudança, mudou um monte de coisa operacional e as empresas e eles não sabem, então meu trabalho não é ensinar eles a fazerem nota fiscal, então contador me liga, na verdade o menino da TI do contador me liga pra saber o que colocar naquela tagzinha específica que ele não sabe, então acaba fugindo do meu escopo, dar esse tipo de consultoria mas faz parte de um todo que eles precisam liberar a carga.

F: As vezes acaba resolvendo serviços pontuais que acabam , mas é normal né, você consideraria normal ou consideraria um abuso?

AF: Olha beira o abuso, vou dar um outro exemplo, mas um cliente hoje ao 12:40 mandou uma coisa que eu só tinha até 13:30 para fazer, deu enter no e-mail e foi almoçar, aí eu pensei ele almoça e eu não? né. Eu tinha até 13:30 para fazer eu tinha opção mas ele tinha sei lá no mínimo 24:00 horas para ter me mandado.

F: Referente a Proposta, como você estrutura a proposta de trabalho e precifica o serviço assim ?

AF: Eu gosto de na primeira página, eu já coloco o meu preço, porque eu não gosto daquelas propostas que você lê e lê e no final. São metodologias diferentes, tem gente que fala que tem que explicar e lá no final... olha tá aqui. Muitas coisas eu faço pacote, tipo se você fizer uma habilitação já com o primeiro embarque, um pacotão ou já deixo o serviço bem discriminado, eu tenho vantagem da pessoa entender quais são os serviços, o ruim é ela entender que é A LA CARTE, eu posso pegar esse aqui ou esse aqui, mas se eu não fizer todo o processo, não me interessa pois uma coisa pode estar ruim e no final das contas pode dar algum problema e não saber nem da onde surgiu.

F: E quando você apresenta as soluções para os problemas identificados foge um pouco também no caso do ramo ou você apresenta as soluções

AF: Não muito, eu apresento, eu posso falar de um caso concreto, uns dias atrás me ligou uma pessoa que queria trazer brinco eletrônico para ovelha, eu não faço a menor ideia se o

brinco eletrônico de ovelha é diferente do de boi, diferente ou o que ele tem de especial mas enfim, é viável ou não. então eu preciso fazer de certa forma um diagnóstico, mas foge um pouco só dos custos que eu sei que existem, eu tenho que falar em relação a empresa, quanto ela tem que vender, ela tem esse capital de giro, ela vai pagar o fornecedor, então eu ajudo a empresa a tomar essa decisão, se é viável ou não, não sei se encaixa exatamente.

F: Quais aspectos você analisa na empresa antes de prestar a consultoria antes, durante e quando você está prestando a consultoria, que nem você acabou de falar, tipo capital de giro.

AF: Uma coisa é a ideia do dono, e outra coisa é quem vai executar os trabalhos, então normalmente eu gosto de conhecer as pessoas que vão carregar o piano depois, porque ele não vai se envolver, por exemplo um feira semana que vem, o dono ele quer que a vara de pescar esteja na feira que começa dia 23 , dia 20, não sei, começa semana que vem ...Pra ele não interessa se a menina que vai fazer o pagamento, se ela vai transferir ,se põe o dinheiro na conta...mas eu preciso conversar com mais pessoas da empresa pra entender como que funciona a operação, né. Que normalmente tem 3 ou 4 pessoas envolvidas, aonde... falando da nota por exemplo, quem emite a nota? É uma terceira pessoa ? É uma empresa de contabilidade que é fora? Então eu preciso ter o contato dessa empresa. Quem que transporta? É um caminhão da própria empresa? É uma outra empresa que ... sabe? Então eu preciso conhecer todo o fluxo pra saber até quais pessoas que vou ter que lidar também

F: Acredito que esse ponto é muito importante pra gente que vai estar realizando a consultoria na área de gestão empresarial assim, porque não é só.. as vezes a gente só ver a visão do empresário ele acha que ta certo, mas o funcionário acha que.. ele consegue identificar melhor os problemas do que o próprio empresário.

AF: E quando empresário fala uma coisa e o operacional fala outra, você vai entregar daquele operacional fez entre aspas errado ou vai fazer: escuta dar pra vocês dois conversarem? Imagina que um que fale que sim e o outro que fale que não..... Quem você obedece entre aspas né! Você foi contratado pelo dono da empresa, mas quem ta ali no dia a dia é aquela pessoa.. Qual é? Claro que existe uma hierarquia... mas as vezes em uma coisa assim, é ai que dar mais confusão.. Você não vai ligar para o dono da empresa perguntando uma bobagem! Né! ahh.. Você vai pagar o ICMS pelo Banco do Brasil ou pelo Bradesco? kkkkk (RISOS) Né! ... É uma coisa simples, só que o operacional, ele de repente ahh eu não tenho conta no banco Brasil, não consigo pagar, posso transferir pra você , pra você pagar pra mim? Né.... é uma coisa que acontece no meu dia a dia que é um coisa assim olha,será que seu chefe quer que você fique transferindo dinheiro pra mim, pra pagar uma conta... né
este tipo de de envolvimento com toda a empresa é importante e difícil.

F: Interessante..eeee [pausa] e como...poderia descrever como é o processo de trabalho, no teu caso das consultoria que você oferece

AF: [pausa] Todo o processo?

F: As etapas principais, assim

A.F: Bom, segui o cliente, posso começar assim? hum.. (risos) Ele apareceu,daiiii ele tem normalmente um problema específico que é,ou quer exportar o produto dele ... então ele quer que eu encontre o mercado pra ele, um potencial cliente pra ele ou ele é uma empresa que quer fazer uma importação... daii eu tento entender exatamente o que ele precisa, se ele já tem os registros necessários e tento uma primeira fase fazer esse registro, a segunda fase seria a análise de viabilidade, desse importação ... vamos falar importação que é mais tranquilo ..então ele vai colocar lá números, transformar isso.. é viável,não viável ... lá, aqui no mercado interno, um semelhante custa 100 e o importado vai chega por 80 .. ahh então legal,vai dar certo né e.....uma terceira fase é começar concretamente a fazer a mercadoria chega até aqui, então contratação de frete, qual vai ser a dimensão da carga e... que tipo de cuidado tem que ter, ela é explosiva tem algum tipo de controle [pausa] e dai com essa previsão de valores ele efetiva a importação , depois eu faço a prestação de contas

F.: Você faz a prestação de contas? no final do processo

A. F: No final do processo, por exemplo custou tanto, você me deu tanto de dinheiro e eu falei que ia gastar.. sei lá, ia custar 8 mil reais ,custou 7. 999 ou custou 8.001 né... até pra explicar o Dólar muda todos os dias e a maioria das coisas se paga em dólar, então tipo é difícil a empresa entender que ... porque eu não pedi 8.001.. não, porque eu não sabia que o dólar iria subir ou descer, né! porque às vezes eles querem que tenhamos poderes mediúnicos, pra saber quanto que vai estar o dólar daqui 3 meses, rumm [risos]

K:Como era a consultoria quando você fazia pelo Sebrae? Como era o processo?

A.F. : O.. a contratação do sebrae?

k: Isso.

A. F.: O sebrae ele é um pouco mais quadrado vamos pensar assim, mais mais formatado. Porque a empresa precisa escrever como se fosse um... o que ela efetivamente necessita, então olha: eu quero ... vamos pegar uma coisa simples. Uma simulação de custos, né ,ai ela passa isso pro Sebrae , o Sebrae me solicita uma proposta e coloca eu coloco PARA uma simulação de custos,vou precisar de ...tudo pro sebrae é em horas de trabalho, então pra fazer essa consultoria eu preciso de duas horas de trabalho, ai o Sebrae tem uma hora fixa, se eu não me engano ta 75 reais agora uma coisa assim, então eu acho que eu trabalhinho que eu faço custa 150 reais,então custa duas horas de trabalho,eu apresento a proposta..tem formato já padrão do sebrae eee.. formato deles, duas horas se o cliente aprova paga pro Sebrae e o Sebrae me paga ... depois eu emito uma nota fiscal, pro Sebrae ,não é pra empresa direto [...] é isso? [risos].

F: Agora, acho que vai depender o tipo de serviço de consultoria que você tá oferecendo, em média quanto que dura o processo completo da consultoria, desde a solicitação do pedido do cliente até você conseguir entregar, concluir o serviço da consultoria.

AF: Ahh o grande problema do serviço que ele nunca é um igual ao outro [risos] então eu posso ter um serviço que...inclusive ele me escreveu hoje faz um ano e meio que tá enroscado ... porque é um restaurante, vou dar esse exemplo, é um restaurante que quer trocar todas as cadeiras dele... é isso, faz um ano e meio, era pra ser um projeto que pra mim teria acabado em um mês, não sei por que faz um ano e meio que tá se arrastando, né! Diz ele que, talvez eu não tenha explicado tudo desde o começo, uns custos que existem ele não tinha noção, que pra mim é óbvio que existem, então que eu não expliquei direito. Por exemplo: existe o custo do frete [risos] então entende pra mim parecia óbvio que ele saberia que existe um custo a mais, as cadeiras elas precisam sair da China e chega no Brasil ... e isso existe um custo, né .. e.. por essa é a parte difícil da consultoria, porque uma coisa pra mim era tão óbvia , nenhum momento eu falei pra ele: olha cuidado porque tem o custo do frete envolvido, e esse preço pode mudar ao longo do tempo né então é assim, um projeto pode acaba rápido, em um mês ou às vezes uma consultoria em um dia eu faço...uma tarde, às vezes você acha que vai fazer rápido e demora um ano e meio [risos]

F: então uma pergunta que não muito aqui no escopo

A F: Ta

F: e.. como por exemplo se o cliente não te paga mensalmente ou tipo ta em atraso com com.. com... o pagamento ou esse pagamento é feito só na final da consultoria, a execução

AF: Entendi! mas é uma pergunta boa! Eu normalmente divido em etapas, quando é um projeto maior, a gente divide em fase... então vai entregar, quando entrega a fase 1, você recebe, 20%, 30% ou eu quero 10%... eu gosto de cobrar já logo no começo, o ideal é cobrar 50% logo no começo, pra assim ou você tem dinheiro e já vai contratar ou né.. nem não me incomode! [risos] Se não, não tá pronto pra isso , porque depois vai ficar enrolando,não vai dar certo, vai enrolar pra entregar as coisas, porque sabe que na hora que eu entregar, vai ter que pagar o resto ... e às vezes eu nem é um valor alto, porque você fica, esse caso que tô te falando, um ano e meio que fica se arrastando por bobagem .

T: Quais são os seus critérios de que você considera na hora de precificar o teu serviço

AF: Eu parto da minha hora de trabalho, então eu faço uma conta bem simples que é minha hora custa em torno de 150 reais ...Então quanto tempo mais ou menos eu vou demorar pra fazer esse trabalho? então eu transformo isso em horas, né! E é justa, pro Sebrae é a metade do preço [risos] uma consultoria internacional de repente pode pagar mais , né....um projeto de mais tempo, pode durar 200 horas, sei lá, fica um valor menor também..então, mas eu parto disso no momento.

F: Perfeito! E parte dos custos, vai você cobre os custos ou a empresa cobre os custos.

A F: Que tipo?

F: por exemplo, você vai ter várias taxas que vão ter que ser pagas, pra isso acontecer,quem paga essas taxas, tá incluso no seu preço ou é a parte pelo empresário.

A.F: Se for taxa, por exemplo em relação ao órgãos, que talvez seja o caso de você é responsabilidade da empresa...

F: do cliente assim.

A.F: é,do cliente. Ele que pega tudo! Você faz, tira o boleto por exemplo, eu tiro o GRU, né ou a DARFI ou GRPR seja o que for, mas daí ele faz o pagamento. Algumas coisas por exemplo: preciso me deslocar, eu tenho que ir pra Brasília resolver alguma coisa, ele paga minha passagem..

F: O cliente também.

A.F:o cliente também... pode ser que seja... então, pode ser que você já coloque no pacote
F:cobre um valor a mais, mas considera os custos....

A.F. Porque você já sabe que pelo o menos uma vez vai ter que ir pra protocolizar alguma coisa, agora se você tiver que ir lá conversa toda semana, é outro custo. Eu normalmente não coloco despesas de deslocamento justamente por isso, porque eu não sei quantas vezes eu vou ter que ir. Se a reunião é em Brasília e se... eu vou ter que de repente fez a reunião, ou o cara cancelou ou ficou para o dia seguinte, eu vou ter que gastar com hotel, alimentação Você vai tirar do seu bolso? Vai voltar no outro dia? ... Então é bom deixar um parágrafo ali: Despesas com deslocamento não estão incluídas no ... desse processo por exemplo.

F. Perfeito! E..... (Pausa) Você tem parceria com algumas organizações, empresas, órgão públicos, consultores.

A. F. Tudo! (risos) tudo, só órgão público

F. Mas essa parceria é estabelecida tipo pelo contato interpessoal ou é um negócio bem bem e... como posso dizer e.. tipo, oh essa é nossa parceria eu faço isso, você faz aquilo e acabou assim.

A.F. Tem todos os tipos, por exemplo: a câmara americana você tem que ser sócio, você paga uma mensalidade e é sócio, a partir do momento que você é sócio pode participar do café da manhã uma vez por semana. Faz network com outras empresas que querem ir lá fazer network... então essa é concreta, você paga para usar a rede de toda a câmara por exemplo. Existem outras que você só por exemplo: associação comercial, você pode participar dos grupos temáticos relacionados aquilo, a participação é voluntário, mas se ti indicam é voluntariamente

F. Isso é muito importante pra gente

A. F. Network é muito importante

F. Nesses eventos do SEBRAE quando faz eles chamam os empresários...

A. F. Exatamente

F. Capacitação na...

A,F, a partir de agora vocês vão a todos os cafés da manhã possível

F. Ta certo, bom agora a gente vai para outro eixo que é a parte do relacionamento com o cliente, são perguntas mais focada nessa área. Como você mantém contato com os seus clientes, quais mídias utiliza ?

A.F. Que eu gostaria ou o que acontece?

F. Os dois

A.F. Eu gostaria que fosse só por email, as 8 às 18 hr, na pratica eles me mandam whatsapp sábado às 15 hrs da tarde que ele teve uma ideia de importar um vinagre orgânico de maçã ... Dava para esperar isso até segunda feira né.. enfim Eu tenho facebook, mas eu praticamente nem uso ali, deixo só pra colocar alguma notícia e..... mas a conversa mesmo com o cliente é mais no e-mail, telefone e whatsapp.

F. Perfeito! E... como é a abordagem

A.F. Isso é uma coisa importante viu, mesmo.. eu tenho uma regra assim, eu converso por whatsapp, mas eu formalizo por e-mail, por skype né...Daí ele fala ohh faz isso, faz aquilo e depois diz que eu não falei, pra a gente achar aquela informação no histórico é difícil. Mesmo que seja redundante, olha Conforme conversamos né A, B e C .

F. Perfeito! É... Como é a abordagem que você tem com os clientes assim no processo da consultoria, tipo ... o relacionamento que você tem com ele mesmo de que forma ela é, bem formal, não tão formal é....

A.F: O que você imagina? (risos) É porque eu não sou formal, né eu gosto desse relacionamento mais pessoal, talvez eu seja muito transparente né, você tem que contar umas verdades ... eu sou bem direta nesse sentido e tento deixar assim o mais próximo o possível, isso tem o lado bom e o ruim, principalmente por ele achar que ele tem a liberdade de me escrever sábado a tarde (risos) né mas ao mesmo tempo, ele não vai me trocar por alguém que lhe ofereça 50 reais a menos pela consultoria, porque existe na consultoria, você tem que ter uma relação de confiança, mas eu também não gosto de exagerar no sentido de assim: Vai no aniversário. É profissional, eu não gosto desse envolvimento pessoal também.

F.: Perfeito, é muito bom. Acho que a questão grau de proximidade com os clientes acabou de responder

A.F.: A sim

F.: Estritamente profissional

A.F.: É e com os órgãos públicos também né, então eu tenho diversos, amigos em vários órgãos, então às vezes é aniversário de um até cumprimenta, mas ir na festa (risos)

F.: É só um parabéns no WhatsApp (risos)

A.F.: É um parabéns no WhatsApp e pronto

F.: Pra manter aquele contato vivo

A.F.: Você mantém o contato mas dentro do profissional

F.: Perfeito, é e após a consultoria, tipo você já realizou o serviço, você mantém algum tipo de contato, de feedback, ou de uma nova oportunidade para algum cliente que você já realizou uma consultoria.

A.F.: Eu gosto de imprimir, o email quando vem elogio, é muito difícil, geralmente assim você faz tudo certo, não fez mais que a obrigação, né mas de vez em quando vem elogio e eu gosto de deixar. Antes eu tinha um mural mais aí foi ficando velho, mas guardar esses elogios, “a legal, que bom que deu certo” ou “muito obrigada em letras garrafais.

F.: Bacana isso hein, muito legal deixar no escritório.

A.F.: É, até pra incentivar, porque a gente leva tanta porrada né, de vez em quando o elogio é bom, e uma coisa que eu acho importante, eu vou monitorando é que no meu caso é um pouquinho mais fácil, eu posso ver se ele está importando ou não. então depois de uns 6 meses por exemplo digamos “Olha você não está mais importando, o que aconteceu o mercado está ruim.

F.: Então beleza, querendo ou não ainda há um relacionamento.

A.F.: Esse do brinco da ovelha, ele falou que não, que não ficou viável, mas pode ser que daqui a um ano ele venha me procurar e falar lembra daquela vez então agora eu tô pensando em trazer sei lá razão, e daí dá certo, então é importante você manter a porta aberta porque outros serviços podem aparecer

F.: Acho que é até redundante, mas como que ocorre o feedback do cliente, na questão que você falou de elogio

Normalmente não espere muita coisa, você prestou o serviço e pronto é um pouco ingrato mas é de vez em quando ele ficam contentes ou o resultado é melhor do que eles imaginavam, mas é difícil, eu acho que assim quando o projeto ele é bom acontece exatamente aquilo que estava previsto, se ele é muito melhor então você não previu aquilo.

F.: E agora uma outra pergunta, que não está aqui mas eu quero fazer. Já aconteceu de você fazer uma consultoria e alguma parte travar e você não conseguir realizar ela de alguma forma, ou porque talvez o cliente te travou ou porque o órgão te travou, ou porque alguma coisa deu errado e olha eu não consegui.

A.F.: Muitas vezes, porque tem coisas que você não consegue prever, vamos dizer assim às vezes o cliente, ela não conta toda a verdade logo de começo, quando ele te chama ele fala, olha estou com um pequeno problema em tal coisa, só que a hora que você começa a puxar o fio , você descobre que o problema é muito maior, porque às vezes está fora do seu alcance, ou te prejudica, ou não tem como você resolver, é tempo demais, isso acontece bastante também mas faz parte. Vocês vão nessa área de licitação a empresa tem que estar toda certinha, ai você vai lá e pergunta, você tem certidão negativa? Ela fala tenho. Ai você

vai ver não tem e ela fala que está só um pouquinho atrasada, aí você vai ver está desde 2014, o boleto lá.

F.: Eu passei por isso, eu vou oferecer uma consultoria para um empresário daqui (matinhos) segunda feira e ele disse que estava tudo certo essa parte de certidão de débitos, União, Federal, Estadual e Municipal, aí a Estadual eu não consegui tirar e nem sabia, aí a gente foi lá no contador, e o contador disse: ó eu vi a imagem que você está vendo e acho que já sei o que é deve ser IPVA. Daí entrou e viu que o IPVA estava em aberto para ele pagar, aí fiz o boleto e levamos lá para ele pagar.

A.F.: Aí de quem é a culpa, e se você, não tivesse tido essa dica, se lembra que eu falei que tem coisas que são óbvias, se tem uma conta ela tem que ser paga, minha responsabilidade é saber que você não sabe que tem que pagar uma conta.

F.: Acho que a gente conseguiu tudo que estava previsto aqui no trabalho, as informações necessárias, o tempo que a gente esperava. Obrigado professora.

Entrevista com Vanderlei

F: Bom, primeira gostaria de agradecer a oportunidade de poder estar te entrevistando, tenho que te falar que foi realmente difícil conseguir um empresário que atuasse nesse ramo e estivesse disposto e pudesse contar um pouco da sua história e do seu trabalho pra gente, então a gente é eternamente grato a você por disponibilizar um pouco do seu tempo para responder essa entrevista.

V: Pode contar com minha experiência, será um prazer contribuir para o encaminhamento desse processo nessa linha de trabalho.

F: Perfeito!... Bom, vou começar com as perguntas iniciais... Poderia me informar qual seu nome?

V: Vanderlei Alves da Costa

F: Qual sua idade atualmente Vanderlei?

V: 60 anos, sou nascido em janeiro de 1958

F: Perfeito! Qual sua formação?

V: Eu tenho superior incompleto, iniciei um ano de economia, parei e iniciei administração, fiz dois anos e meio e não conclui, aí tem as formações técnicas né, que são várias.

F: Entendi! Qual sua cidade de origem?

V: Eu nasci em XXXXX no Paraná

F: Como surgiu a ideia desse empreendimento novo, que seria de assessoria em compras públicas?

V: Não surgiu.... é que no início eu fiquei com um trabalho junto com dois sócios, uma atividade de prestação de serviços e manutenção de equipamentos odontológico e posteriormente vimos a necessidade de começar a trabalhar com o governo do estado onde havia muita carência dessa

prestação de serviço e nessa empresa então, dentro disso nós começamos em processos licitatório e com isso foi ganhando alguma experiencia em trabalhar nesse ramo, ai posteriormente eu comecei a por tempo de trabalho né, a repassar e terceirizar parte do meu trabalho e pra mim diminuir meu fluxo de contingente de gente, e começar a trabalhar um pouco mais direcionado com minha experiencia mesmo e dando resultado mais breve, ai eu comecei a prestar serviços pra essas empresas aonde nós fomos montando as parcerias

F: Entendi!... No caso atualmente, quanto tempo você está nesse ramo fazendo isso?

V: Eu trabalho no ramo fazendo isso já faz praticamente... desde 2001... se dedicando mais nesse sentido de assessoria e consultoria faz apenas 2 anos.

F: Ah entendi, perfeito então.... Você teve um investimento inicial para começar a operar nesse mercado de assessoria?

V: Praticamente não porque eu tinha a estrutura da minha empresa né, que eu fiquei com a parte escritural, mas se você for querer iniciar uma atividade assim você vai ter que fazer um investimento inicial ai de equipamentos e estrutura básica uns 10 mil reais, mais o veículo de 10 mil reais que você vai somar uns 20mil reais que você vai precisar para viajar, isso é o que eu considero de capital essencial, aquilo que é o teu imobilizado.

F: Como você captou os primeiros clientes?... no caso já veio da sua antiga empresa né a ideia principal né.

V: Meu trabalho é atípico, porque eu iniciei o meu trabalho já dentro de casa, então o que eu tinha... eu tinha uma estrutura onde eu fazia tudo isso pra mim mesmo e automaticamente com vários colaboradores, na época tinha 18 funcionários, ai eu fui reduzindo isso e dai como eu fui terceirizando eu fui pegando serviço e migrando o meu trabalho para os meus parceiros né, que foi formado com ex-funcionários e fomos estruturando as empresas de acordo com minha metodologia que sempre trabalhei, com o máximo de seriedade possível, no sentido de complementação, responsabilidade técnica... ai então eu dei uma consultoria e assim mesmo eu passei o meu know-how pra eles, eles montaram a empresa e hoje eu sou prestador de serviço deles, então é... um tipo de trabalho do qual as vezes os consultores, os economista não vem como muita viabilidade, mas hoje pra mim, no sistema que foi montado e o sistema que eu trabalho acabo se tornando muito mais viável, por mais que eu viajo um pouco mais né, e tem adversidade e as vezes até incompatibilidade em certas decisões, na verdade em cada negócio, na analise da proposta de um edital... ai a gente tem que convencer os meus parceiros da viabilidade, então eu tenho que fazer um demonstrativo de viabilidade pra eles, encima dos custos de cada um deles, ai então surgiu com a experiencia.

F: Como é essa parte de você apresentar pro teu cliente que ele tem viabilidade, como funciona essa parte? querendo ou não essa é uma função muito importante né, esse que define se o cliente vai participar ou não da licitação.

V: Exatamente... essa é a parte mais importante, primeiro é... eu já tenho os meus parceiros e o perfil dos meus parceiros, então eu sei da capacidade deles e da área que ele atua com afinidade, ou seja, com condições com qualidade, ai eu vou pesquisar se eu tenho pra cada cliente meu, porque na verdade hoje somos em 4, eu tenho a minha empresa que já não esta mais ativa, ai eu tenho mais duas empresas ativa e tenho uma outra que esta desativando mais é porque faz parte do meu grupo, da minha sociedade e como a gente trabalha pelo principio de que nós não podemos formar consórcio ou conluio dentro do processo licitatório, a gente trabalha muito claramente, então

aonde vai uma empresa não vai a outra, nós não botamos elas pra concorrer no mesmo certame, afim de que não corromper o processo, ou seja, de não ser desleal, e isso existe de mais nesse ramo nosso, existe muitas empresas que se parecem distintas mas são um grupo, então eles entram com você pra concorrer e pra te eliminar, acabei fugindo da sua pergunta..... Aonde eu vejo a possibilidade e a viabilidade de participação, conhecendo o edital obviamente e o objeto a ser contrato e as exigências que constam no edital, quando elas são pertinente a essas empresas que eu represento e de acordo com a região eu apresento o processo, o que que se torna viável, primeiro: a estrutura, os técnicos, a capacidade técnica e tem a responsabilidade, dentro disso, de todas tem essas condições eu avalio região, aonde esta mais próximo da A ou da B, aonde eu proponho a viabilidade é maior praquela que esta mais próximo, primeiro: reduzir os custos e ai eu faço a proposta praquela empresa e as empresas que eu trabalho elas tem o conhecimento que eu realizo o serviço com as outras, da mesma forma, o meu propósito de trabalhar com eles e é por isso que o meu circulo é fechado é de que eu já proponho pra eles abertamente, eu represento A B e C, e vocês são concorrentes incomum, mas pra não obstruir e pra ter uma dinâmica maior do negócio é que nenhuma concorra diretamente com a outra. Então da mesma forma como eu tenho a política de que seria muito bom o trabalhador de Guaratuba que vai trabalhar em Curitiba fizesse um câmbio com o morador de Curitiba que trabalha Guaratuba, e que um trocasse de emprego e fosse lá pro outro, porque reduz o custo e a viabilidade e qualidade fica ainda maior, e as nossas empresas trabalha nesse sentido, a dinâmica do trabalho, então aquilo que eu tenho visto no meu trabalho com maior qualidade, aquilo que ta longe pra mim eu não faço, então é o que eu proponho para os meus parceiros, as vezes ocorre também de ter uma empresa que tem uma qualificação que a outra não tem, essa daqui da região aqui que nós estamos... praia, ela pode prestar serviço em Maringá, ai a de Maringá vir pra cá quando essa aqui não executa, então eu reuni essas empresas e nós fizemos um acordo de cavaleiros, vamos nos ajudar e tem também um detalhe, as vezes a gente funde uma com a outra, quando tem um contrato que a outra esta com dificuldade, uma presta serviço pra outra, é bem dinâmico, é uma coisa assim... dentro do mercado comercial e administrativo é muito difícil essa relação, tem que ter um intermediário pra isso, é por isso que existe as consultorias né, existe as auditorias, existe as regulamentações de qualidade, é o que qualifica qualquer trabalho, se houver consenso ótimo, se não houver consenso não adianta, eu não trabalho.

F: Perfeito, nesse caso você seria um mediador de todos os contratos firmados com essas firmas.

V: Na verdade eu trabalho de uma forma real de consultor, dando a orientação e o direcionamento da dinâmica e o resultado de cada um.

F: Perfeito, legal! Quais são os desafios que você enxerga no início do empreendimento... quando você começou com isso?

V: Responsabilidade! A maior dificuldade que se tem nesse mercado é a responsabilidade, portanto um negócio... nenhum negócio pra mim é difícil, nenhum negócio pra mim é impossível, quer dizer, tem seu grau de dificuldade, mas nada impossível, desde que você tenha o que... que o que hoje eu mudei, eu sai do meu... me acovardei vamos fazer assim, com minha administração da empresa e da minha constituição única, da qual única na qual eu tinha 18 funcionários, por decepções com o humano, então existem assim, existe até mesmo hoje entre empresas que a gente trabalha, (inadiável) empresas de administração com meu ex-funcionários... até hoje eu tenho um problema entre eles, eles ainda não se qualificaram como patrão, eles ainda vem as coisas... o negócio, muito como empregado, de horário, de não ter a submissão com relação ao comando da equipe, ainda trabalha muita em amizade, eles ainda não criaram a visão administrativa concentrado, então as vezes eu até interfiro nisso, mas com a autonomia que me dão né, as vezes tem empresas dessa dai

que eu tenho procuração pra assinar por eles em determinadas medidas e situações, porque eu vou e apresento diretamente e discuto o processo, então eu faço todo o trabalho de que eles de repente não teriam como na gestão de pessoas, eu cobro deles a qualificação, as vezes quando eu chego lá eu vejo que o profissional deles não estão abrangido e tendo coerência com a qualidade do trabalho do cliente onde nós fechamos o contrato, porque primeiro é o que... eu presto serviços pra eles, acompanho até o fim do contrato, então eu vou nas unidades, vou nos clientes, eu partici po junto com os técnicos, eu vou e faço todo o procedimento desde da participação até o fim da execução do trabalho.

F: Perfeito!

V: Não sei se eu te respondi mais completo..

V: Em resumo, o maior dificuldade do negócio é a gestão de pessoas.

F: Uhum... a gestão de pessoas é o mais difícil?

V: É o mais difícil!... achar pessoas com qualidade e comprometimento, isso entre os colaboradores e empresários... existe essa situação.

F: Você pode falar um pouco sobre suas experiência e desafios que você teve.... que você possa relembrar e dar de exemplo?

V: O desafio e o exemplo que eu tenho que foi maior, foi que eu passei de duas empresas pra terceirizações, então teve um período que eu tive uma empresa faturando 250 mil reais por mês e eu estava desgastado justamente com o quadro de pessoal, eu separei de uma sociedade e ai essa sociedade como ela era polemica e problemática e quando saiu eu indenizei a parte e foram seguir seus negócios mas eles foi com maldade, então ele foi migrando e buscando aqueles ex-funcionários, coisa que eu não tive nunca, nenhum processo trabalhista nada nesse sentido, ai eu passei por esse grande desafio que foi estar sentado em frente a um juiz, tentando defender a minha responsabilidade... da qual na minha empresa desde 2001 eu nunca tive um dia de atraso de salário, pelo contrário eu antecipava na possibilidade, nenhum dia de atraso com meus fornecedores e nenhuma troca de duplicata... então eu tinha uma empresa saudável da qual eu tinha um planejamento dentro do meu processo administrativo de ter um capital de giro pra 3 meses na minha empresa, esse capital tinha que estar lá dentro das minhas despesas fixas, então eu tinha garantido que por 3 meses eu poderia pagar minhas contas independente se eu faturasse ou não, então era o meu processo administrativo... ai chegou num período que eu comecei a me desgastar demais, comecei a ter ações trabalhistas mesmo que eu tinha tudo, então eu deixo muito claro, o empresário no Brasil ele é tratado como marginal e os juízes, eu uso o termo muito né, que a justiça não e sega, sega é o homem, e o homem que julga, é o julgador, a autoridade máxima em todos os processos, aonde prejudica demais o trabalhador não é especificamente o governo, é governo porque a lei... agora essa nova lei da uma cobertura de razoabilidade no processo, mas no geral é os juízes eles julgam o empregado como coitado, na maioria deles não são, você é uma pessoa que esta submisso a eles de todas as formas...de uma forma... eles formam um grupo, forma um meio (inaudível).. eles não querem saber da situação do patrão, então você é literalmente um refém do funcionário e do juiz, porque os meus advogados, essas pessoas que trabalham comigo (inaudível)... eles tem medo do juiz, tipo assim, eles dependem da interpretação do juiz, então a minha causa não garante que ganha, mesmo que e tenha lá, todos meus cartões ponto, todas assinaturas, tenho testemunhas minhas, tem tudo, ai o empregado vai lá testemunha e combate tudo aquilo que eu estou falando, o juiz não vê o meu processo, ele passa pros estagiários e depois me julga... teve um juiz que chegou a dizer assim pra mim: você tem de onde tirar e ele não tem, então quer dizer... você

é refém disso, daí eu desanimei, porque eu tive uma meia dúzia de processos trabalhistas de pessoas amigas, e aí o que eu digo pra você... o desafio maior foi quando eu resolvi terceirizar minha empresa, eu peguei cinco funcionários que estavam dentro da empresa e uma pessoa que veio de fora que já havia trabalhado comigo e estava tentando voltar a trabalhar, como eu estava muito cansado disso eu fiz uma proposta pra eles que eram cinco pessoas de execução de trabalho, não era gestor, administrador... então tinha, dois vendedores, um excelente técnico, que hoje ainda tem uma empresa que eu presto serviços pra ele, e uma outra pessoa que administrava minha empresa na cidade de Londrina, e um vendedor que era o meu vendedor amigo que eu trouxe desde o principio que ele trabalho em uma outra empresa dessa atividade, então eu tinha 5 pessoas ali das quais eu confiava e acreditava que ia crescer, mas eu fiz um planejamento já pra eles de estratégia, fiz uma estimativa de faturamento da qual eles teriam que aumentar, o faturamento... eu tinha um faturamento de uns 150 a 200 mil, não dava muito mais que 250 mil, então eu tinha 180 mil reais de média, 200 mil reais de média de faturamento, eu sozinho, então eu falei pra eles, se vocês aumentarem o seu faturamento pra 300, 350 mil reais, com essa equipe vocês (inaudível) minha empresa em 3 meses, então vocês tem que aumentar a produtividade, é claro que na arrancada começar com toda cartilha de trabalho, com toda estrutura montada, com os clientes fechados, contratos fechados, BNDS banco aberto, eles tinham bancos e não tinham nenhuma pendência que era minha, então a empresa começou consolidada, sem investimento deles de nenhum centavo e eles iam iniciar o processo do trabalho, e eles iam me pagar 5% do faturamento, do resultado... e tinha uma parte lá que é era do faturamento, uma parte era comercial e uma parte era a técnica, então a técnica era 5% do faturamento, a venda era um valor menor porque era do resultado com relação a venda, a venda é muito complicada, é muito complicada pelo comprometimento financeiro, mas todo comprometimento financeiro era meu, e aí eles começaram a ter administração também, eles saíram do funcionário para o executivo pleno, eles já saíram pra presidência, porque eles queriam chegar 9h da manhã, voltar 15h da tarde do almoço, 17h já não estava mais na empresa, aí começou essa situação, dois manteve o horário, manteve a administração, então eles perderam o foco do trabalho pensando que eles eram diretores, eles se tratavam como diretores da empresa né, aí começou contratar pessoas pra fazer o trabalho deles, aí eu falei, eles deixaram uma dívida de 180 mil reais, esse foi o desafio maior, depois disso eu criei essa nova estrutura, fiz as pessoas abrir suas empresas, eu passei estrutura, passei carteira de cliente, aí eu fiquei na participação aonde eu tenho uma rentabilidade maior do que quando eu tinha empresa, eu trabalho com parceria com eles, então eu tenho resultado no lucro deles.

F: Entendi... Nessa parte de assessoria que você esta agora, você acha mais simples, teve algum desafio, tem alguma experiência nessa área de assessoria que você possa comentar, tanto nos desafios quanto de experiencia positiva ou negativa?

V: O maior desafio negativo é de que: eu pegar essas pessoas que estavam imaturas ou despreparadas né, e ainda não estão preparadas porque eu sugiro muito treinamento do SEBRAE, buscar reconhecimento em gestão, gerenciamento, qualidade, gestão de pessoas, gestão administrativa, gestão financeira, procurar um contador que tenha sua prestação de contas, não simplesmente um por (inaudível) eletrônico né, com certificado digital e etc, fazer os processos e que seja um contador ativo que todo final do mês feche o balancete e apresente os resultados, que consiga fazer uma gestão financeira melhor, porque uma empresa hoje é gestão financeira, além das pessoas, a pessoa você muda, mas o financeiro você não concerta, fez errado você não recupera, então o processo nesse sentido é isso que acontece com relação as empresas, então o desafio maior é justamente as pessoas se enquadrarem como gestores, diretores, administradores, pro negócio com fim de resultado maior e muita das vezes eu tenho que tentar fazer, combater e colocar pra eles

a viabilidade disso, então esse é o maior desafio negativo. O positivo é de que o sistema que eu trabalho hoje eu trabalho com a preocupação maior, com maior resultado, mas sem a responsabilidade lá atrás da conclusão do trabalho, eu assumo essa responsabilidade hoje, por questão de parcerias com eles, mas minha responsabilidade é indireta, tudo isso que eu faço, lá perante ao órgão que contrata o trabalho dessas empresas, quem responde isso é a empresa e especificamente seus técnicos junto ao CREA regulamentado, assim como a justiça federal, estadual, suas responsabilidade fiscais, então e não tenho essas responsabilidade mais diretamente, indiretamente eu tenho porque eu sou uma pessoa que assumo compromisso, se eu entrei num negócio e coloquei uma pessoa no negócio, ou dei alguma consultoria eu assumo a responsabilidade daquele procedimento que eu estou fazendo, só que eu digo sempre assim: as vezes os nossos funcionários se responsabilizam se der certo, se der errado ele não me paga, então da mesma forma sou assim, se der certo eu assumo, agora mas se desmontarem qualquer concepção administrativa deles encima duma opinião minha ou de um processo meu eu peço avaliação deles e o julgamento deles, eles que definem no final se o que eu estou falando é viável pra eles, então até aquele momento (inaudível)... é igual uma consultoria eu assumo responsabilidade disso, só que o negócio só não dá certo... uma conta de dois mais dois não dá quatro quando alguém corrompe o número, então se essas empresas não proceder na linha da qual eu projetei e seguir em uma outra linha pode dar errado, assim como pode dar melhor, então a minha função é muito cômoda, no sentido de que se eu simplesmente vendesse, fosse lá e captasse o cliente e o fornecedor e intermediasse e concluísse e fosse embora, igual vender um imóvel, é muito fácil, eu vou lá acho o imóvel, acho o comprador e passa pela minha imobiliária, fecho negócio registro, pronto acabo, aí não tem nenhuma responsabilidade mais, então é bem tranquilo.

F: Entendi....Como você vê Vanderlei a sua empresa hoje, sua empresa de assessoria em compras públicas e como você projeta ela pro futuro de curto, médio e longo prazo, quais são seus objetivos?

V:Eu parto do seguinte, eu por ter 60 anos, tenho 60 anos e sou bem saudável e adoro trabalhar, então não tenho medo de desafios, então quando você atinge uma idade, pode ter certeza que todos os jovens pode se preparar pra isso, você tem a vida inteira pessoas combatendo tudo o que você faz e contradizendo aquilo que você tem de experiência em determinadas coisas, porque as vezes julga que a mentalidade do velho é ultrapassada, e existem muito, eu com informática, eu procedo neles mas eu tenho um processo diferente de trabalho, a molecada, rapaziada, vocês jovem tem uma dinâmica maior pra isso, então a gente tem essas dificuldades, mas assim, a visão por gestão você... consegue por ter a experiência, então você consegue ver do zero até uma parte quase que infinita, então você vê muito longe aquilo que as pessoas não vêm, então quando eu chego e analiso um processo eu olho pra ele e em poucos minutos e digo, não é viável por que tem deficiência ou exigências inexecutável... então vamos fazer um recurso pra que isso proceda diferente, e com meus colaboradores é a mesma forma, ou seja, as pessoas com quem trabalho... não tem assim uma projeção par o futuro porque eu quero formar... o ramo onde nós trabalhamos você firma três, cinco, dez contratos que esta dentro do capacidade dessas empresas, ele não tem condições de fechar mais negócios, então ela tem um ano mínimo de contrato pra execução, aí tem os contrato que tem possibilidade de estender por cinco anos, e como eu firmo um contrato de que eu vou ganhar uma participação nisso até o final do contrato... eles não chegam e fecham um contrato de 5 milhões e me pagam 5%, eles fecham os contratos e eu recebo de acordo com a execução do procedimento... no meu acordo, igual está no contrato, se esse processo ou esse contrato for interrompido por alguma razão, o meu contrato também interrompe, ele não é obrigado a pagar, então é uma parceria bem fiel, então eu não tenho projeção de ampliar o meu negócio quando eu não der mais conta, então por exemplo, como eu tenho compromisso com essas empresas pra cuidar dos contratos

deles, a hora que nós fecharmos um ciclo de contrato eu tenho que ficar só assessorando eles pra dar sustentação, então eu não teria possibilidade de abrir mais contratos e formar equipe pra isso, aquilo que eu puder fazer eu vou fazer, então eu já estou na regressiva, vamos dizer assim, eu se fosse um jovem igual você eu montaria equipe e continuava a trabalhar, uma equipe consolidada, forte e que tivesse responsabilidade e coparticipação, não seria salário, você vai ganhar o que você trabalhar, o que você produzir.

F: Agora eu vou falar um pouco sobre serviços... Quais são os serviços que você oferta na área de assessoria em compras públicas?

V: Como eu disse no início, eu faço avaliação, presto assessoria de avaliar e acompanhar a qualificação dessas empresas, se estão em dia, porque tem renovações nas certidões, tem toda regulamentação dos engenheiros perante ao CREA, os técnicos a partir do dia 29 não serão mais pertencentes ao CREA, só os engenheiros, os técnicos dessa área de elétrica, mecânica, vai pra uma outra parte, vão criar um outro órgão, os técnicos não terão mais a responsabilidade na execução, somente os engenheiros, essa é a minha parte com relação a esse procedimento. Com relação ao processo todo de viabilidade é onde que eu busco o edital, vejo as vantagens e as desvantagens, vejo a possibilidade e a margem de ganho dessas empresas com relação ao processo.

F: A parte da proposta de preço, você estuda junto com o cliente a viabilidade daquele preço ser praticado na execução do serviço?

V: Exatamente, porque esse preço não é um contrato que você chega lá e fecha por 500 mil ou 1 milhão de reais, tem os contratos de 1 milhão que ele entra na disputa com outras empresas e fecha com valor bem inferior. O preço não sou eu que determino, são eles, as vezes à um conflito nisso, porque eu falo, olha esse contrato de 1 milhão o máximo que podemos chegar é 920 mil, eles falam, não nós temos condições de trabalhar até 800 mil, então vamos concorrer com seus 800 mil, aí entra na disputa, mas aonde que tem esse parâmetro, dos 800 mil deles ou dos 920 mil meu, nós pegamos todos os custos, custos hora técnica da empresa, pela experiência que tenho dentro de certames e com relação ao conteúdo do objeto licitado, a gente já sabe mais ou menos o índice de manutenção que ele dá, muito complicado é quando eles abrem um edital com mão de obra junto com peças, as peças não se tem uma estimativa, depende do uso e do cuidado do servidor ou do operador do equipamento, aí é muito difícil, é um jogo! Quando se tem um contrato de manutenção preventiva ou corretiva com certificação técnica dos equipamentos, como tem laudo, a gente já tem uma estimativa de preço e tempo a ser executado, independente do uso do cliente, porque, a gente quando entra no contrato a gente parte pra viabilidade de treinar eles e convencer o órgão a fazer as manutenções periodicamente, a durabilidade do equipamento e manutenção é maior, eu oriento as empresas fazer uma boa preventiva e oriento também o cliente, porque as vezes o cliente paga 50 mil reais por mês e não vê a empresa trabalhando, porque ele não tá tendo o custo indireto, que são os defeitos, a depreciação e a manutenção corretiva do equipamento, então se você realiza a manutenção preventiva e corretiva você traz uma solução muito grande da funcionalidade, assim como em órgão público eles tem uma dinâmica maior de atendimento... voltando ao assunto, como você avalia a viabilidade é: ter qualidade e gente competente pra executar, pra não ter retorno pra atender o mesmo trabalho, você tem que fazer os trabalhos conclusivos, a viabilidade da proposta é você analisar custo interno e custo externo.

F: O que você considera ser o diferencial que agregue valor para o cliente nesse tipo de serviço?

V: O diferencial que assegura isso e aumenta o resultado é ele fazer preventiva boa e fazer com que equipamento não pare e não te dê trabalho

F: As etapas para realizar o serviço, você disse que primeiramente analisa o edital, analisando o edital você junta os documentos da empresa para verificar se elas estão aptas a participar do processo, em seguida você verifica a viabilidade da proposta de preço... Você poderia dizer como são as etapas desses processos, dessa maneira como eu disse, análise de edital, análise de documentos, análise da proposta de preço, representação no certame e gestão do contrato até seu fim, seria isso o seu serviço?

V: Sim, na verdade funciona assim: essas empresas com quem eu trabalho eu conheço a estrutura técnica, estrutura financeira, a deficiência e eficiência de cada um e o interesse deles, então eu já conheço meus clientes, então agora eu tenho que conhecer o órgão público, a prefeitura, saber se têm comprometimento e responsabilidade com os pagamentos.

F: Como você consegue identificar isso? Por exemplo aqui em Matinhos, como você sabe se estão pagando os contratos em dia?

V: A gente normalmente pesquisa, analisa contratos no portal da transparência, faz questionamento para o departamento de licitação, procura pessoas que não são esquerda e nem direita, que são o juto, é difícil encontrar, mas as vezes você encontra... muitas das prefeituras e órgãos públicos que a gente presta serviço, quando tem gestor bom e comprometido é uma maravilha, mas quando não tem é complicado que você fica numa situação onde você não consegue falar com eles para o cumprimento de uma nota de pagamento, daí tem que recorrer para instâncias superiores.

F: Nesse ponto, das instâncias superiores, como é elaborado os recursos e impugnações? ... você faz ou tem algum advogado parceiro, ou isso é de responsabilidade da empresa que seria fornecedor?

V: Não, aí a gente trabalha junto, eu junto com a empresa e tenho uma assessoria jurídica.

F: Você tem um parceiro na área jurídica também?

V: Tenho um parceiro na área jurídica, é um contratado, a gente paga mensalmente pra ele, pra cuidar não só das licitações, eles fazem assessoria (inaudível)... ele é um advogado só pra fazer essas empresas, onde nós estamos na gestão é um advogado único, então ele presta serviço pra ambas

F: Você poderia me falar o valor que o advogado cobra?... no caso assim... o valor que eu te pergunto é referente... por exemplo, se eu precisar contratar um advogado pra defender um recurso, quanto um advogado vai me cobrar por isso?

V: Esse advogado se ele não é um contratado seu ele cobra por ato, então hoje os advogados cobram na média um salário mínimo por ato, então cada ação que ele tenha, vamos supor que você quer entrar com impugnação de uma licitação "X", ele vai prepara a impugnação, ele vai montar a impugnação pra você em modelo editável, você imprime em papel timbrado e assina, esse procedimento do qual ele fez ele cobra, ou você faz a contratação dele até o fim ou então pra específico recurso, esse recurso as vezes é acordado em um valor R\$ 500,00 ou R\$ 300,00, que é uma manifestação.... isso aí acaba no fim que é um copia e cola né, porque os recursos... as exigências, a incompetência dos órgãos na formação das licitações, normalmente são praticamente as mesmas, que é referente a habilitação da qualificação técnica, então não é uma coisa tão complicada... existe jurisprudência, então o advogado que está trabalhando na área e tem experiência com aquilo, ele já tem texto formado pra isso, ele só adequa no momento da solicitação e do fato que você está apresentando, porque ele recusa aquilo que você quer, e as vezes ele avalia também, mostrando falhas no edital, ele é um assessor né, ele tem a experiência da lei.

F:Essas despesas do advogado, ela ocorre por conta da sua empresa ou por conta da empresa do fornecedor, que é o seu cliente?

V: Por conta da empresa que vai participar, eu sou o intermediário, e acompanho também o processo, a hora que precisar fazer um recurso eu vou lá fazer, eu pego a procuração, vou lá faço a manifestação, participo do debate, participo da junto com o jurídico do órgão, juntos com os gestores e secretários, eu vou lá e faço isso, então dificilmente eles vem diretamente pra fazer isso.

F: Me diz uma coisa... você já tinha respondido no roteiro de entrevista que eu te mandei, quanto ao tempo gasto pra realizar o serviço... vamos pensar assim... analise do edital e separar documentos, não vamos nem pensar em separar documentos referente a qualificação técnica ainda, porque é a técnica que demanda mais tempo e depende do empresário, se a empresa dele esta apta a participar ou não da licitação.

A analise do edital e juntar os documentos que retira na internet e as declarações, quanto tempo você imagina que demore pra realizar essa atividade?

V: O edital quando você pega ele pra ler, em 30min você analisa, a documentação já exige pastas, e as documentações quando é uma empresa organizada igual essas são, elas já tem suas pastas com todas as regulamentações, e tem uma pessoa dentro da empresa que.... eu não disse ainda, não sou eu que fico buscando editais, tem uma segunda pessoa que faz isso, ela busca editais e traz pra mim, minha empresa hoje tem 3 pessoas, eu tenho uma vendedora e tenho uma assessora que é a que faz o acompanhamento, busca os documentos... dentro de cada empresa tem uma pessoa responsável pela qualidade, uma pessoa que acompanha todos procedimentos, que é renovação de padrões, a gente trabalha com padrões pra laudos de equipamentos e etc, tem uma pessoa especifica pra documentação.

F: Vamos supor, caso seja uma microempresa que nunca participou de processo licitatório, nem sabe quais são todos documentos exigidos...

V: Ai você fica uns 2 meses ou mais..

F: se for necessário fazer registro junto ao CREA ou outros conselhos?

V: Vamos partir de um pressuposto, você iniciou uma empresa e você é um técnico ou engenheiro, mas não basta eu por na minha empresa qualquer engenheiro, e tenho que contratar um engenheiro que já tenha acervo no CREA com pertinência à responsabilidade do serviço a ser realizado.

A partir dai, se eu pego um engenheiro desse, eu posso fazer um registro como meu funcionário ou então faço um contrato de prestação de serviço, eu pego esse contrato e levo e apresento pro CREA, o CREA leva para banca de analise, vê a capacidade e a competência desse engenheiro para atuação de acordo com a atividade da minha empresa, eles aprovando entra pro sistema do CREA e eles colocam esse engenheiro dentro do meu quadro funcional de responsabilidade técnica, a partir dai é que eu posso vender o serviço... vamos dizer assim, pra você abrir tua empresa e buscar esse profissional e registrar no CREA, você em 3 ou 4 meses consegue começar a trabalhar.. quer dizer, estar apto para atuar.

F: Vamos supor, um empresário que um empresário que faz empreitada de obras quer participar de licitação mas ele ainda não tem engenheiro cadastrado, e ele pede pra você registrar o engenheiro junto ao CREA, você cobraria um valor pra ele pra realizar essa atividade, fora o valor da participação na licitação?

V: Comigo nunca aconteceu isso, porque as empresas que eu trabalho, como eu já tinha a formação da minha empresa e migrei tudo pra empresas deles, então eu não tive esse trabalho, mas hoje se eu fosse ter esse trabalho... eu não pegaria pra fazer não, porque hoje a pessoa que não esta dentro do ramo vai dar muito trabalho pra mim, uma empresa assim não conhece como funciona e tem pouco capital de giro.

F: As pessoas que auxiliam na execução do serviço... você disse que são três, você que é o responsável pela comercialização, representação e gestão dos contratos... e tem mais duas pessoas, uma fica na parte do escritório responsável por captar as licitações, juntar e preparar os documentos de habilitação da empresas... e tem uma terceira pessoa....

V: Essa é uma pessoa que eu tenho lá, mas ela só faz o comercial, ela faz vendas de peças de equipamentos, esta fora dessa atividade de assessoria.

F: Entendi, perfeito então!

F: Como você formula o preço do serviço que você vai oferecer... porque é documentação, proposta de preço, representação no certame e gestão dos contratos... como você formula esse preço?

V: Hoje eu tenho uma porcentagem do certame, ai nesse caso é do bruto... essa pessoa que faz a parte de documentação, ela tem uma comissão, isso quem paga não sou eu, o prestador de serviço paga pra mim e paga pra essa outra pessoa... a pessoa da documentação que ela ganha 3% de participação na captação e preparar documentos e ganha 2% pra fazer o acompanhamento do contrato, mas esse processo ela acompanha as notas de empenho, faz cobrança dos empenhos, faz acompanhamento das notas fiscais, das datas de faturamento, para as empresas parceiras, então ela tem na verdade 3% do certame e mais 2% de administração do contrato, e eu ganho 5% do geral.

F: Ao todo então seria 10% retido desse contrato fechado?

V: Sim, desse contrato fechado... as vezes tem variações, tem negociações, as vezes determinados contratos pequenos... nem sempre um contrato grande da mais resultados do que um pequeno, as vezes um pequeno da mais resultado... porque as vezes uma empresa pequena tem mais lucro que uma empresa grande... mas assim, as vezes em contratos pequenos a gente negocia os valores, porque é um trabalho grande em cima de um contrato pequeno, ai dentro disso as vezes eu participo um com valor maior.

F: Bom, deixa eu ver se captei a ideia... vamos supor... tem um edital de 100mil, o empresário diz que consegue oferecer até 70 mil, a o certame fecha nos 70 mil, desse valor de 70mil, 5% e seu, 3% é da pessoa que captou o edital e preparou os documentos de habilitação, e caso o empresário (seu parceiro) queria que faça a gestão do contrato durante sua execução até sua conclusão é pago mais 2% pra pessoa que vai cuidar desse processo, que irá estar atenta como e-mail e cuidar das notas de empenhos e fiscais?

V: Isso, isso!... vai acompanhar também os pagamentos, faz a prestação de contas... porque assim, nos executamos o contrato e a gente faz um relatório de conclusão do serviço, o relatório é apresentado pro gestor da empresa avaliar e assinar, ele encaminha pro financeiro, dai é assim que eles acompanham o procedimento.

F: Entendi!... os seus clientes aceitam bem essa margem de 10%, ou como você falou, acaba em negociação?

V: Não tem dificuldade nenhuma, porque são pessoas que... vamos dizer assim, foram formada por mim, só que eles tinham uma outra visão, que é a de empregado e empregado nunca está satisfeito com o salário, e a hora que ele parte pra gestão administrativa e executava, ele muda a visão e vê que não era fácil pagar o empregado, então ele passa a valorizar um pouco mais... mas assim, dentro do nosso campo eu intervenho muito nisso, até julgando a viabilidade e as vezes gente pega um caso de ter que entrar num consenso de aumentar ou quando necessário diminuir a porcentagem... por isso que eu falo, parceria de trabalho tem que ser bom pros dois lados não adiante eu estar prestando serviço pra ele e saber que ele não está ganhando dinheiro.

F: Entendi!

F: Quais são os custos que você tem mensal pra conseguir manter a empresa de assessoria?

V: É de uns 15mil reais, é variável, isso ai depende se eu viajo muito ou não.

F: Entendi, mas vamos tentar classificar... as fixas, quais são as despesas fixas que vai vim todo mês independente de quanto você produza?

V: 10mil reais.

F: O que é esses 10 mil reais?

V: Aluguel, luz, água, telefone, internet, combustível, tem o veículo que tem manutenção, ai tem os encargos, eu tenho que emitir nota fiscal de prestação de serviço... um escritório de consultoria é simples, mas o custo de encargos é muito alto, o imposto pra prestação de serviço é absurdo... então as vezes nem é formalizado alguns serviços nesse sentido

F: As despesas variáveis que são as que estão envolvidas na execução do serviço quais seriam?... que nem você falo, combustível é uma, pedágio, alimentação, etc.

V: Vamos dizer assim, eu tenho uma vendedora, eu tenho um lugar de 90m² alugado, eu tenho água, luz, internet, tenho os encargos, impostos, regulamentação de licenças, então eu tenho lá minhas despesas de 10mil reais, mas as despesas com relação ao processo do meu trabalho, assim... vai gastar com hotel, despesa de combustível, alimentação.... não é tão alto a despesa pra isso não, e isso é ressarcido pela empresa, mas assim a despesa alta começa quando tem recurso, dai tem que voltar lá, então é muito relativo.

F: Você saberia informar qual a sua margem de lucro por serviço? Por que assim, você tem suas despesas mensais na faixa de 10mil reais, você saberia dizer quanto você tem de margem de lucro mensal ou anual?

V: Ai é muito relativo, depende do número de contratos, eu hoje pago minhas despesas e me sobra ai 15 mil reais, porque não é um contrato único são vários contratos... Mas esclarecendo, hoje eu tenho essa despesa de 10mil reais por opção, porque eu vou enxugar minha despesa pra 3 mil reais.

F: O que você manteria nesses 3mil reais?

V: Manteria só um escritório pequeno, e eu teria um escritório dentro dessas empresas parcerias onde eu possa trabalhar, então eu vou tirar aluguel, luz, água, telefone... hoje eu só tenho esses 10mil porque eu tenho uma vendedora, o salário dela é de 2.600,00, mas infelizmente eu vou ter que analisar bem porque está se tornando inviável manter ela, porque funcionário é assim, ele tem um salário fixo bom, menino ele só vende se o comprador procurar, e ela tem condições de tirar 5mil com venda, mas ela não corre atrás, então esta inviável manter ela.

F: Ela está ligada a empresa de assessoria?

V: Ela esta ligada a minha antiga empresa, ela tem um salário de 2.600,00, com os encargos ela vai pra quase 5.500,00 de despesa, então se ela não me vender 100 mil reais de equipamento eu não estou ganhando dinheiro.

F: Entendi.

F: Como a empresa divulga os serviços?... é só com os parceiros e no boca a boca?

V: Eu nem divulgo o meu trabalho, primeiro porque, existe muitas empresas que ela só captam o serviço, ela não executam o contrato, então ela fecham o contrato e vão enrolando o cliente.

F: Então sua divulgação se baseia na confiança com os parceiros já estabelecidos, e você não utiliza de mídias digitais pra oferecer o serviço.

V: Nada, não tem meu nome em lugar nenhum.

F: E a relação que você mantém com seus clientes antigos, na verdade acaba sendo essa carteira de cliente que você mantém.

V: Sim, são os que eu mantenho e estou vendo a possibilidade de um outro, mas só se ele se qualificar.

F: Como a empresa retém os clientes?

V: Na base da confiança, da parceria, da transparência, da responsabilidade com o contrato e eu acompanho o dia-a-dia deles né, se eles tiverem agindo irregular eu falo, eu sou muito crítico, eu acompanho como se fosse eu, então meu trabalho é diferenciado por causa disso eu busco muito prezar pela qualidade do serviço.

F: Só o serviço jurídico que você terceiriza pra uma outra pessoa né?

V: É, tem que ser! Porque tem que ter competência, elaborar um recurso a gente as vezes até faz, mas como você quer um respaldo na lei e resultado tem que ser qualificado... porque assim, os recursos dentro dos órgãos públicos tem várias fases e um recurso básico a gente até poderia fazer, porque meu recurso quando chega lá no órgão ele não chega assinado pelo advogado, então a gente busca ele só pra ter um respaldo e alguma jurisprudência que ele tem acesso e experiencia pra buscar isso, então as vezes quando a gente precisar fazer algo assim a gente até faz, mas como nosso advogado é acertado por mês, então a gente passa tudo.

F: Bom, eram essa perguntas que eu tinha pra te fazer, todo esse know-how que você me passou vai me ajudar e contribuir para o desenvolvimento do meu plano de negócio, eu me formo daqui dois meses e faço questão que você venha assistir minha defesa do TCC, eu sei que você mora longe, mas se você estiver por aqui faço questão que você venha assistir.

V: Vou com prazer, é só avisar no whats.

APÊNDICE 2 – CONTRATO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE ASSESSORIA

Contrato de Prestação de Serviços de Assessoria/ Consultoria

Contratante: (nome da contratante), com sede em (.....), na Rua (.....), nº. (.....), bairro (.....), cep nº (.....), no estado (.....), inscrita no C.N.P.J, sob nº (.....), e no cadastro Estadual sob o nº. (.....), devidamente representada neste ato por (nome do representante legal da empresa), (estado civil), carteira de identidade nº (....), C.P.F. nº (.....), residente e domiciliado na Rua (.....), nº. (.....), bairro (.....), cep nº(.....), cidade (.....), no Estado (....).

Contratada: (nome da contratada), com sede em (.....), na Rua (.....), nº (.....), bairro(.....), cep nº (.....), no Estado (.....), inscrita no C.N.P.J. sob o nº (.....), e na cadastro Estadual sob o nº (.....), neste ato representada pelo seu diretor (.....), (nacionalidade), (estado civil), (profissão), carteira de identidade nº. (.....), e C.P.F. nº (.....), residente e domiciliado na Rua (.....), nº (.....),bairro (.....), Cep nº (.....), cidade (.....), no Estado (....).

As partes acima identificadas têm, entre si, justo e acertado o presente Contrato de Prestação de Serviço de Consultoria e Assessoria em Compras Públicas, que se regerá pelas cláusulas seguintes e pelas condições que reciprocamente estipulam, outorgam e aceitam, a saber:

Do Objetivo do Contrato

Cláusula 1º. O presente contrato tem como objetivo, a prestação, pelo Contratado de serviços de Consultoria e Assessoria em compras públicas, ao **Contratante**, conforme os itens a seguir : (enumerar as matérias sobre as quais se dará a consultoria/assessoria)

Da remuneração

Cláusula 2º A contratante pagará por tais serviços o valor bruto global de R\$ (por extenso), devendo o pagamento ser efetuado mediante umas das opções abaixo:

() O pagamento dos serviços poderá ser efetuado por de meio de cartão de débito ou crédito, de acordo com o cronograma de desembolsos e orçamento apresentado no Anexo X, parte integrante deste contrato.

() O pagamento dos serviços poderá ser efetuado por meio de depósitos bancários em nome de, Banco....., agência,Conta corrente nº, de acordo com o cronograma de desembolsos e orçamento apresentado no Anexo X, parte integrante deste contrato.

() O pagamento dos serviços poderá ser efetuado por meio de boletos bancários, de acordo com o cronograma de desembolsos e orçamento apresentado no Anexo X, parte integrante deste contrato.

Cláusula 3° Os valores das despesas com transporte, alimentação e estadia, a serem reembolsadas á contratada, deverá ser realizada por meio da opção selecionada acima.

Das Obrigações da contratante

Cláusula 4° A Contratante se obriga a apresentar ao Contratado todos os documentos necessários ao bom e fiel cumprimento do presente contrato de assessoria/consultoria, inclusive quanto aos dados técnicos, especificações e instruções necessária à prestação do serviço contratado.

Cláusula 5°. A contratante se obriga a efetuar os pagamentos devidos ao contratado, nos prazos e condições estabelecidos neste contrato.

Cláusula 6°. A contratante reembolsará ao contratado as despesas de transporte, alimentação e estadia, incorridas para realização do serviço. Para isto, deverá o contratado entregar à contratante as notas fiscais correspondentes ao comprovantes de despesas, para que a contratante possa providenciar os respectivos reembolsos.

Das Obrigações do contratado

Cláusula 7°. O contratado se compromete utilizar qualquer informação e/ou documentos obtidos da contratante,ou proporcionadas por ela para fins de presente contrato, exclusivamente para as atividades aqui estipuladas.

Cláusula 8°. O contratado se compromete a representar apenas a contratante no momento do certame.

Da Inexistência de Vínculo Trabalhista

Cláusula 9° Este contrato não implica e nem implicará na existência de qualquer vínculo empregatício entre as partes contratantes, dadas a natureza e eventualidade dos serviços ora contratados, assim como a inexistência de subordinação entre as partes.

Do cronograma

Cláusula 10° Este contrato contempla o cronograma dos seguintes serviços

1. Etapa 01 (especificação dessa etapa, ex: Análise do edital)
2. Etapa 02
3. Etapa 03

Da Rescisão

Cláusula 11° O presente contrato poderá ser rescindido nos seguintes casos:

1. Por qualquer das partes, independentemente de qualquer direito ou indenização, mediante aviso prévio, comunicação por escrito, com antecedência mínima de 30 (trinta) dias;
2. Pela **Contratante** mediante ao não cumprimento das obrigações estabelecidas neste contrato pelo contratado.
3. Pelo **Contratado** mediante ao não cumprimento das obrigações estabelecidas neste contrato pelo contratante.

Das Disposições Gerais

Cláusula 12º O presente contrato cancela e substitui todos os outros contratos, negócios, ajustes verbais ou escritos, eventualmente efetuados pelas partes anteriormente à presente data

Parágrafo Primeiro: Este contrato não poderá ser cedido ou transferido por qualquer das partes, nem apontado como garantia de obrigações, sem a prévia anuência escrita das partes.

Parágrafo Segundo:

Do Foro

Cláusula 13º A fim de dirimir qualquer controvérsia oriundas do presente contrato, as partes elegem o foro da comarca de (XXX).

Firmam o presente contrato em duas vias de igual teor, junto com 2 (duas) testemunhas.

Matinhos, de de.....

Nome da contratante

Nome da contratada

Testemunhas:

Nome:

RG:

CPF:

Nome:

RG:

CPF:

APÊNDICE 3 – ROTEIROS DAS ENTREVISTAS

Roteiro de Entrevista Semi-Estruturada

Problematização

A Licita é um empreendimento que oferta seus serviços na área de consultoria e assessoria em licitações públicas. Como o objetivo desta entrevista é compreender os procedimentos que um consultor adota para oferecer seu serviço. O foco é compreender esses procedimentos e analisar se elas se adequam com a realidade da Licita.

A entrevista será com base nos serviços de consultoria oferecidos pela Licita sendo eles: gestão administrativa organizacional, gestão de processos e gestão de planejamento. Para melhor compreensão da realidade de um escritório de consultoria, é pertinente que haja perguntas relacionadas a infraestrutura, missão, visão, dificuldades, entre outros.

Objetivo Geral

Compreender como um consultor realiza seus serviços e quais são os procedimentos padrões para realizar o serviço.

Objetivos específicos

- Analisar os padrões de serviço do consultor e adaptar na Licita
- Compreender a estrutura organizacional de um escritório de consultoria
- Perceber as dificuldades presentes no dia a dia do consultor

Nome:

Data:

Hora:

Perfil do consultor

- Qual sua formação?
- O que te motivou atuar no ramo de consultoria?
- Há quanto tempo você atua neste mercado?
- Em qual empresa você trabalha ou trabalhou?
- Quais são suas principais experiências como consultor(a)?
- Quais são as dificuldades no cotidiano de um consultor?

Processos Operacionais

- Como ocorre a captação de clientes?
- Como são planejadas as suas consultorias?
- Como você realiza o diagnóstico da empresa visando identificar os possíveis problemas organizacionais ?
- Como você estrutura sua proposta de trabalho e precifica o serviço?
- Como você desenvolve e apresenta as soluções para os problema identificados?
- Quais aspectos você analisa em uma empresa durante uma consultoria?
- Descreva como é o processo de trabalho de suas consultorias.
- Em média quanto dura o processo completo de uma consultoria (abordagem cliente à apresentação das soluções).
- Possui parcerias com outras organizações e consultores?

Relacionamento com o Cliente

- Por meio de quais mídias você mantém contato com seus cliente?
- Como é sua abordagem com seus clientes durante o processo da consultoria (diagnóstico, identificar e relatar os problemas e propor soluções)
- Qual o grau de proximidade com os seus cliente durante o processo de consultoria?
- Qual o grau de proximidade com seus clientes após a consultoria, você mantém algum tipo contato?
- Como ocorre o feedback de clientes?

PÚBLICO ALVO: Empresas que atuam no segmento de compras públicas.

PESQUISA: Qualitativa

OBJETIVO GERAL: Analisar como uma empresa de assessoria em compras públicas ofertam seus serviços.

OBJETIVO ESPECÍFICOS:

1. CONHECER A TRAJETÓRIA DA EMPRESA
2. QUAIS SERVIÇOS OFERTAM (PORTIFÓLIO)
3. COMPREENDER A ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO UTILIZADA PARA OFERTAR OS SERVIÇOS
4. COMO OCORRE A PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS
5. COMO OCORRE OS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DE CADA SERVIÇO
6. COMPREENDER A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA

1) IDENTIFICAÇÃO

- a. Qual seu nome?
- b. Qual sua idade?
- c. Qual sua formação?
- d. Qual sua cidade de origem?
- e. Tempo de atividade no ramo:

2) CONHECER A TRAJETÓRIA DA EMPRESA

- a. Como surgiu a ideia do empreendimento?
- b. Como sua empresa começou?
- c. Qual foi o investimento inicial?
- d. Como captou os primeiros clientes?
- e. Quais foram os principais desafios no início do empreendimento?
- f. Fale sobre a trajetória da empresa, principais experiências e desafios.
- g. Como o senhor vê seu empreendimento hoje?
- h. Quais são seus objetivos de curto, médio e longo prazo?

3) CONHECER O PORTIFÓLIO DE SERVIÇOS

- a. Quais serviços são ofertados pela empresa?
- b. O que considera serem os diferenciais?
- c. O que entende que agregue valor para clientes desse tipo de empreendimento

4) COMO OCORREM OS PROCESSOS DE EXECUÇÃO DE CADA SERVIÇO

- a. Quais são as principais etapas para realizar o serviço _____? (repetir a pergunta para cada serviço)
- b. Quanto tempo é gasto para realizar o serviço _____? (repetir pergunta para cada serviço)
- c. Existem outras pessoas que auxiliam a execução do serviço? O que elas fazem?

- d. Quais são os equipamentos necessários para realizar os serviços?
- 5) COMO OCORRE A PRECIFICAÇÃO DOS SERVIÇOS
- a. Como a empresa formula o preço do serviço _____? (repetir a pergunta para cada serviço)
 - b. Quanto custa manter a empresa mensalmente?
 - c. Quais são as despesas fixas do empreendimento?
 - d. Quais são as despesas variáveis da empresa? (Ex: na execução de cada serviço)
 - e. Quais são os custos envolvidos na execução do serviço _____? (repetir pergunta para cada serviço)
 - f. Qual a sua margem de lucro por serviço?
- 6) COMPREENDER A ESTRATÉGIA DE PROMOÇÃO UTILIZADA PARA OFERTAR OS SERVIÇOS
- a. Como a empresa divulga os serviços?
 - b. Utiliza de redes sociais para divulgar os serviços? De que forma faz isto?
 - c. Utiliza meios impressos para divulgar os serviços?
 - d. Existe alguma forma de relação com clientes antigos? (no sentido de oferecer novas oportunidades de negócio)
 - e. Como a empresa retém os clientes?
 - f. A empresa possui parceiros? Como eles atuam?
 - g. A empresa terceiriza algum serviço? Quais?
- 7) COMPREENDER A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA
- a. Quantas pessoas fazem parte da empresa?
 - b. Qual o cargo e função de cada pessoa?
 - c. Como funciona o sistema de remuneração?
 - d. Como a empresa trabalha para conquistar e reter talentos?

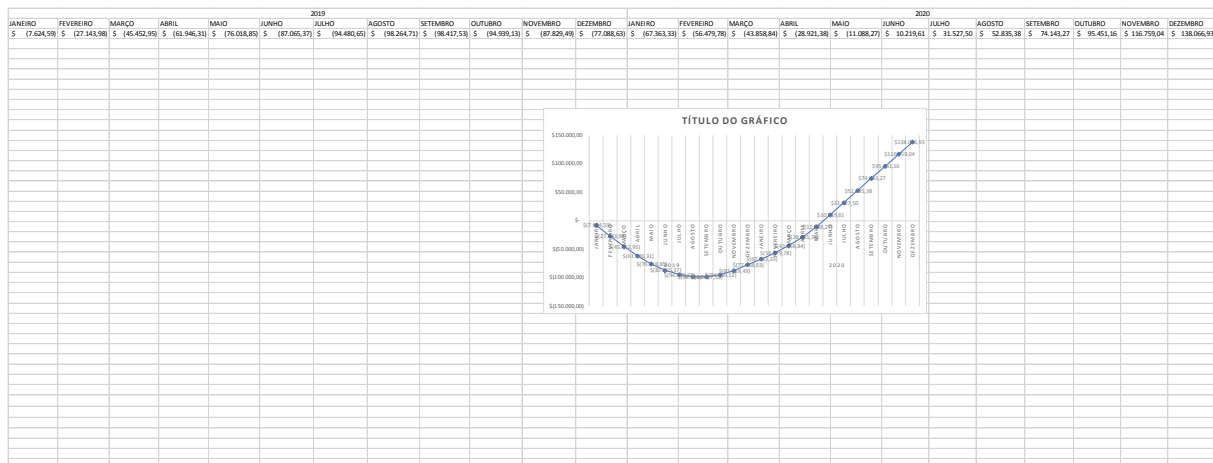
APÊNDICE 4 – PLANO FINANCEIRO LICITA

Impostos indevidos

[illegible]

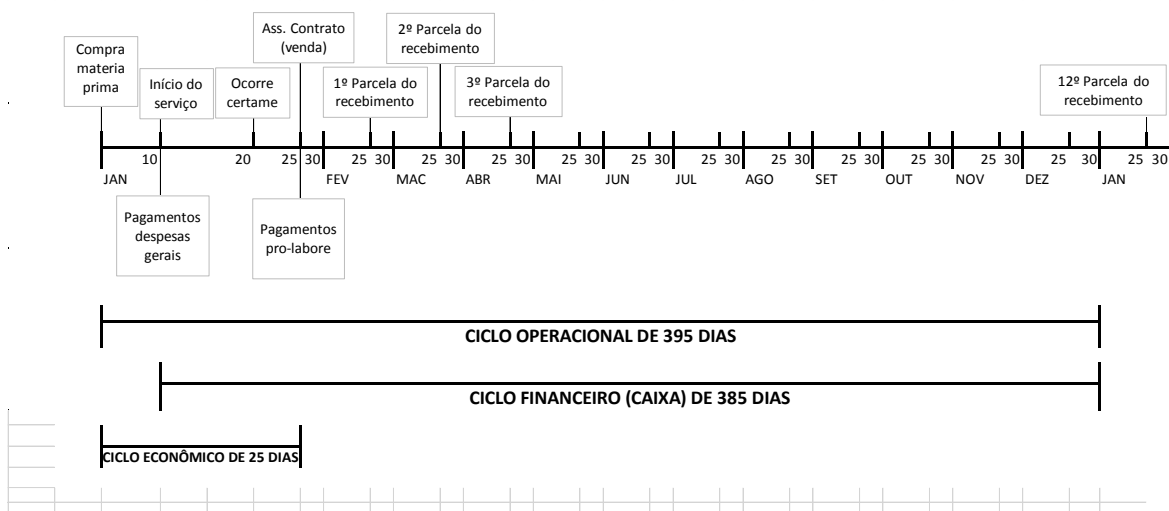
Capital de giro

[illegible]



Capital de giro 2

Cenário Realista - 2019				Cenário Realista - 2020				Cenário Realista - 2021			
Ativo Circulante		Passivo circulante		Ativo Circulante		Passivo circulante		Ativo Circulante		Passivo circulante	
Contas a receber	\$ 161.602,61	Fornecedores		Contas a receber	\$ 511.205,07	Fornecedores		Contas a receber	\$ 556.273,53	Fornecedores	
		Impostos a pagar	\$ 9.696,16			Impostos a pagar	\$ 51.372,68			Impostos a pagar	\$ 57.455,93
		Despesas a pagar	\$ 228.995,08			Despesas a pagar	\$ 244.673,41			Despesas a pagar	\$ 247.917,30
		Capital de giro	\$ (77.088,63)			Capital de giro	\$ 215.158,98			Capital de giro	\$ 250.900,31
Cenário Otimista - 2019				Cenário Otimista - 2020				Cenário Realista - 2021			
Ativo Circulante		Passivo circulante		Ativo Circulante		Passivo circulante		Ativo Circulante		Passivo circulante	
Contas a receber	\$ 162.967,01	Fornecedores		Contas a receber	\$ 515.521,13	Fornecedores		Contas a receber	\$ 560.970,09	Fornecedores	
		Impostos a pagar	\$ 9.778,02			Impostos a pagar	\$ 51.955,35			Impostos a pagar	\$ 58.089,96
		Despesas a pagar	\$ 228.995,08			Despesas a pagar	\$ 244.673,41			Despesas a pagar	\$ 247.917,30
		Capital de giro	\$ (75.806,09)			Capital de giro	\$ 218.892,37			Capital de giro	\$ 254.962,83
Cenário Pessimista - 2019				Cenário Pessimista - 2020				Cenário Pessimista - 2021			
Ativo Circulante		Passivo circulante		Ativo Circulante		Passivo circulante		Ativo Circulante		Passivo circulante	
Contas a receber	\$ 160.238,21	Fornecedores		Contas a receber	\$ 506.889,01	Fornecedores		Contas a receber	\$ 551.576,96	Fornecedores	
		Impostos a pagar	\$ 9.614,29			Impostos a pagar	\$ 50.790,02			Impostos a pagar	\$ 56.821,89
		Despesas a pagar	\$ 228.995,08			Despesas a pagar	\$ 244.673,41			Despesas a pagar	\$ 247.917,30
		Capital de giro	\$ (78.371,16)			Capital de giro	\$ 211.425,59			Capital de giro	\$ 246.837,78



Fluxo de caixa

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA 2019 - CENÁRIO REALISTA												
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	\$ -	\$ 643,84	\$ 1.931,51	\$ 3.863,01	\$ 6.438,35	\$ 9.657,53	\$ 13.520,54	\$ 17.383,55	\$ 21.246,56	\$ 25.109,57	\$ 28.972,58	\$ 32.835,59
Outros recebimentos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DAS ENTRADAS	\$ -	\$ 643,84	\$ 1.931,51	\$ 3.863,01	\$ 6.438,35	\$ 9.657,53	\$ 13.520,54	\$ 17.383,55	\$ 21.246,56	\$ 25.109,57	\$ 28.972,58	\$ 32.835,59
SAÍDAS												
Energia Elétrica	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Água	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00
Internet	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Telefone	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90
Pró Labore	\$ -	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00
Contador	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00
Aluguel	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00
Limpeza	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
Segurança e Vigilância	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00
Hospedagem do site	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80
Depreciação	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39
Software RCC Licitações	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00
Seguro veicular	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00
Resmas	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00
Tinta de impressora	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Combustível	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50
Alimentação	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Hospedagem	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00
Impostos sobre faturamento	\$ -	\$ 38,63	\$ 115,89	\$ 231,78	\$ 386,30	\$ 579,45	\$ 811,23	\$ 1.043,01	\$ 1.274,79	\$ 1.506,57	\$ 1.738,35	\$ 1.970,14
TOTAL DAS SAÍDAS	\$ 7.624,59	\$ 20.163,22	\$ 20.240,48	\$ 20.356,37	\$ 20.510,89	\$ 20.704,04	\$ 20.935,82	\$ 21.167,60	\$ 21.399,38	\$ 21.631,16	\$ 21.862,94	\$ 22.094,73
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	\$ -7.624,59	\$ -19.519,39	\$ -18.308,98	\$ -16.493,36	\$ -14.072,54	\$ -11.046,52	\$ -7.415,29	\$ -3.784,06	\$ -152,83	\$ 3.478,40	\$ 7.109,63	\$ 10.740,86
2 SAÍDO ANTERIOR	\$ 263.362,03	\$ 255.737,44	\$ 236.218,05	\$ 217.909,08	\$ 201.415,72	\$ 187.343,18	\$ 176.296,66	\$ 168.881,38	\$ 165.097,32	\$ 164.944,50	\$ 168.422,90	\$ 175.532,54
3 SAÍDO ACUMULADO (1 + 2)	\$ 255.737,44	\$ 236.218,05	\$ 217.909,08	\$ 201.415,72	\$ 187.343,18	\$ 176.296,66	\$ 168.881,38	\$ 165.097,32	\$ 164.944,50	\$ 168.422,90	\$ 175.532,54	\$ 186.273,40
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SAÍDO FINAL (3 + 4)	\$ 255.737,44	\$ 236.218,05	\$ 217.909,08	\$ 201.415,72	\$ 187.343,18	\$ 176.296,66	\$ 168.881,38	\$ 165.097,32	\$ 164.944,50	\$ 168.422,90	\$ 175.532,54	\$ 186.273,40

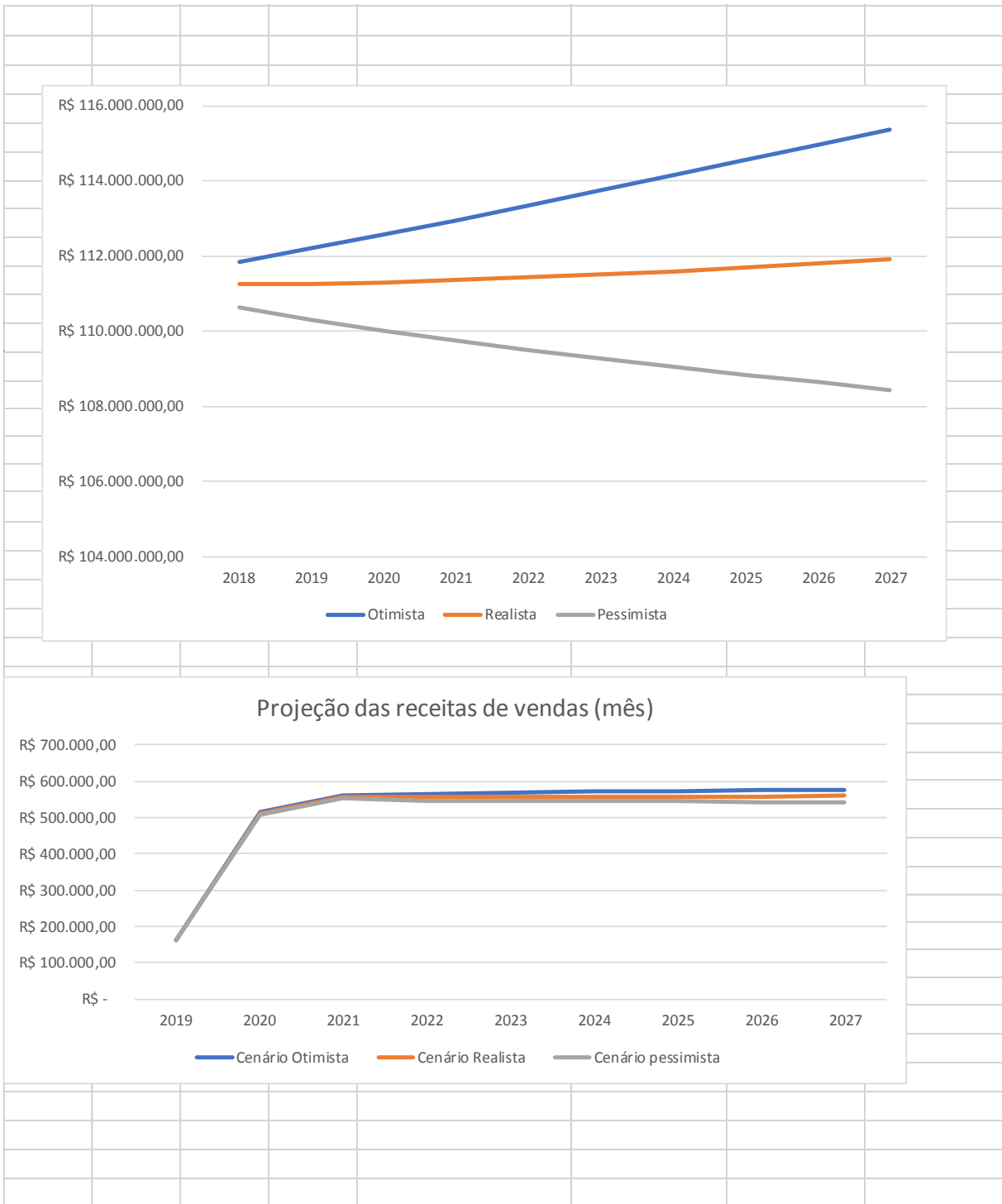
PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA 2019 - CENÁRIO OTIMISTA													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
ENTRADAS													
Previsão de recebimento vendas	\$ -	\$ 649,27	\$ 1.947,81	\$ 3.895,63	\$ 6.492,71	\$ 9.739,06	\$ 13.634,69	\$ 17.530,32	\$ 21.425,94	\$ 25.321,57	\$ 29.217,19	\$ 33.112,82	
Outros recebimentos													
TOTAL DAS ENTRADAS	\$ -	\$ 649,27	\$ 1.947,81	\$ 3.895,63	\$ 6.492,71	\$ 9.739,06	\$ 13.634,69	\$ 17.530,32	\$ 21.425,94	\$ 25.321,57	\$ 29.217,19	\$ 33.112,82	\$ 263.362,01 capital de giro
SAÍDAS													\$ 162.967,01 faturamento ano
Energia Elétrica	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	
Água	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	
Internet	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	
Telefone	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	
Pró Labore	\$ -	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	\$ 12.500,00	
Contador	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	
Aluguel	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	
Limpeza	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	
Segurança e Vigilância	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	\$ 140,00	
Hospedagem do site	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	
Depreciação	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	
Software RCC Licitações	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	
Seguro veicular	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	
Resmas	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	
Tinta de impressora	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	
Combustível	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	
Alimentação	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
Hospedagem	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	
Impostos sobre faturamento	\$ -	\$ 38,96	\$ 116,87	\$ 233,74	\$ 389,56	\$ 584,34	\$ 818,08	\$ 1.051,82	\$ 1.285,56	\$ 1.519,29	\$ 1.753,03	\$ 1.986,77	
TOTAL DAS SAÍDAS	7.624,99	20.163,55	20.241,46	20.358,33	20.514,15	20.708,93	20.942,67	21.176,41	21.410,15	21.643,88	21.877,62	22.111,36	238.773,10 despesas ano
1(ENTRADAS - SAÍDAS)	-7.624,99	-19.514,28	-18.293,65	-16.462,70	-14.021,44	-10.969,87	-7.307,98	-3.646,09	15,79	3.677,68	7.339,57	11.001,46	-75.806,09 resultado ano
2 SALDO ANTERIOR	263.362,03	255.737,44	236.223,16	217.929,52	201.466,82	187.445,37	176.475,50	169.167,52	165.521,43	165.537,22	169.214,91	176.554,48	
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	255.737,44	236.223,16	217.929,52	201.466,82	187.445,37	176.475,50	169.167,52	165.521,43	165.537,22	169.214,91	176.554,48	187.555,94	saldo caixa
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS													
5 SALDO FINAL (3 + 4)	255.737,44	236.223,16	217.929,52	201.466,82	187.445,37	176.475,50	169.167,52	165.521,43	165.537,22	169.214,91	176.554,48	187.555,94	
PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA 2020 - CENÁRIO OTIMISTA													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
ENTRADAS													
Previsão de recebimento vendas	\$ 333.762,09	\$ 335.060,63	\$ 337.008,44	\$ 339.605,53	\$ 342.851,88	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	
Outros recebimentos													
TOTAL DAS ENTRADAS	\$ 333.762,09	\$ 335.060,63	\$ 337.008,44	\$ 339.605,53	\$ 342.851,88	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 346.747,51	\$ 515.521,13 faturamento ano
SAÍDAS													
Energia Elétrica	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	
Água	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	
Internet	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	
Telefone	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	
Pró Labore	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	\$ 181.060,95	
Contador	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	
Aluguel	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	
Limpeza	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	\$ 204,13	
Segurança e Vigilância	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	\$ 142,89	
Hospedagem do site	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	
Depreciação	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	\$ 1.058,39	
Software RCC Licitações	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	\$ 109,00	
Seguro veicular	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	\$ 285,00	
Resmas	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	\$ 125,00	
Tinta de impressora	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	
Combustível	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	\$ 703,50	
Alimentação	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	
Hospedagem	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	\$ 750,00	
Impostos sobre faturamento	\$ 3.403,22	\$ 3.534,11	\$ 3.730,45	\$ 3.992,24	\$ 4.319,47	\$ 4.712,15	\$ 4.712,15	\$ 4.712,15	\$ 4.712,15	\$ 4.712,15	\$ 4.712,15	\$ 4.712,15	
TOTAL DAS SAÍDAS	29.095,77	29.226,67	29.423,01	29.684,79	30.012,02	30.404,70	30.404,70	30.404,70	30.404,70	30.404,70	30.404,70	30.404,70	360.275,18 despesas ano
1(ENTRADAS - SAÍDAS)	304.666,32	306.834,97	307.585,44	310.920,74	312.839,86	316.342,80	316.342,80	316.342,80	316.342,80	316.342,80	316.342,80	316.342,80	155.245,95 resultado ano
2 SALDO ANTERIOR	187.555,94	192.222,25	198.056,22	205.641,66	215.562,39	228.402,25	244.745,05	261.087,86	277.430,66	293.773,47	310.116,27	326.459,08	
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	192.222,25	198.056,22	205.641,66	215.562,39	228.402,25	244.745,05	261.087,86	277.430,66	293.773,47	310.116,27	326.459,08	342.801,88	saldo caixa
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS													
5 SALDO FINAL (3 + 4)	192.222,25	198.056,22	205.641,66	215.562,39	228.402,25	244.745,05	261.087,86	277.430,66	293.773,47	310.116,27	326.459,08	342.801,88	
PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA 2021 - CENÁRIO OTIMISTA													
	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	
ENTRADAS													
Previsão de recebimento vendas	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	
Outros recebimentos													
TOTAL DAS ENTRADAS	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 46.747,51	\$ 560.970,09 faturamento ano
SAÍDAS													
Energia Elétrica	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	
Água	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	\$ 65,00	
Internet	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	
Telefone	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	\$ 49,90	
Pró Labore	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	\$ 13.021,01	
Contador	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	\$ 289,00	
Aluguel	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	\$ 2.800,00	
Limpeza	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	\$ 208,34	
Segurança e Vigilância	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	\$ 145,84	
Hospedagem do site	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80	\$ 29,80						

DRE

[illegible]

Resultado Operacional

[illegible]



Custo fixo e variáveis

[illegible]

Depreciação

Maquinas e Equipamentos						
ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	VALOR ANUAL	TOTAL	% DEPRECIAÇÃO	VALOR ANUAL
1	Computador	5	\$ 1.859,07	\$ 9.295,35	20%	\$ 1.859,07
2	Impressora	2	\$ 695,64	\$ 1.391,28	20%	\$ 278,26
3	Trituradora	1	\$ 359,00	\$ 359,00	20%	\$ 71,80
4	Telefone fixo	1	\$ 359,00	\$ 359,00	20%	\$ 71,80
5	Ar condicionado	1	\$ 359,00	\$ 359,00	20%	\$ 71,80
6	ar condicionado	1	\$ 889,99	\$ 889,99	10%	\$ 90,00
7	regua elétrica	3	\$ 53,39	\$ 96,17	20%	\$ 18,83
8	maquina de café	1	\$ 259,00	\$ 259,00	20%	\$ 51,80
	TOTAL		\$ 3.859,07	\$ 13.402,72		\$ 2.683,74
					VALORES	\$ 206,98

7	Lineira	5	\$15,00	\$75,00	10%	\$7,50
8	Mesa de centro/canto	2	\$100,00	\$200,00	10%	\$20,00
9	Sofá recepção	1	\$289,90	\$289,90	10%	\$28,99
10	Armário	4	\$209,90	\$839,60	10%	\$83,96
11	Microondas	2	\$299,00	\$598,00	10%	\$59,80
12	Geladeira	1	\$1.029,00	\$1.029,00	10%	\$102,90
13	Armário p/ escritório	5	\$53,90	\$269,50	10%	\$26,95
14	Armário da copa	1	\$498,72	\$498,72	10%	\$49,87
15	Banquetas de copa	3	\$33,90	\$101,70	10%	\$10,17
16	Lineira para refeitório	1	\$33,90	\$33,90	10%	\$3,39
17	Lineira para orgânico	1	\$33,90	\$33,90	10%	\$3,39
18	Tapete	2	\$199,99	\$399,98	10%	\$40,00
19	Filtro de água	1	\$388,90	\$388,90	10%	\$38,89
20	Corrina	2	\$200,00	\$400,00	10%	\$40,00
21	Cuba de pia	1	\$159,00	\$159,00	10%	\$15,90
22	Mesa copa (mat.ões)	1	\$62,90	\$62,90	10%	\$6,29
23	Bandeja	1	\$55,90	\$55,90	10%	\$5,59
24	Xicaras com pires	6	\$46,70	\$280,20	10%	\$28,02
25	Pratos	6	\$9,48	\$56,88	10%	\$5,69
26	Copos de vidro	8	\$4,66	\$37,28	10%	\$3,73
27	Jogo de talheres	1	\$51,08	\$51,08	10%	\$5,11
28	Armários de arquivos	3	\$300,00	\$900,00	10%	\$90,00
29	Extintor	2	\$120,00	\$240,00	10%	\$24,00
					TOTAL AMO	\$966,97
					TOTAL MÊS	\$80,58

Obras de engenharia				
ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	PREÇO	TOTAL
1	Parede/ placas de osb	18	\$53,90	\$970,20
2	Pintura	90	\$10,00	\$900,00
3	Encanamento da copa	1	\$460,00	\$460,00
4	*Marceneiro com pintuta	1	\$700,00	\$700,00
5	*Marceneiro sem pintuta	1	\$300,00	\$300,00
10	total			\$3.330,20
Despesas de abertura				
ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	PREÇO	TOTAL
1	Contador - Processo de	1	\$1.000,00	\$1.000,00
2	Taxa - Junta Comercial	1	\$100,00	\$100,00
3	Despesas com Cartório	7	\$7,50	\$52,50
4	Taxa - Bombeiro (estintor,	1	\$200,00	\$200,00
5	Taxa - Vigilancia Sanitária	1	\$140,00	\$140,00
6	Taxa - Alvara	1	\$200,00	\$200,00
	TOTAL			\$1.692,50
Investimento pré operacional com outros gastos				
ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	PREÇO	TOTAL
1	Desenvolvimento do site	1	\$2.500,00	\$ 2.500,00
2	Placa externa c/ logo	1	\$ 2.000,00	\$ 2.500,00
	TOTAL			\$ 5.000,00

Investimento Fixo

Máquinas e Equipamentos				
ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	PREÇO	TOTAL
1	Computador	5	\$1.859,07	\$9.295,35
2	Impressora	2	\$699,64	\$1.391,28
3	Trituradora	1	\$359,00	\$359,00
4	Telefone fixo	1	\$36,90	\$36,90
5	Ar condicionado	1	\$1.066,03	\$1.066,03
6	ar condicionado	1	\$899,99	\$899,99
7	régua elétrica	3	\$31,39	\$94,17
8	maquina de café	1	\$259,00	\$259,00
9				
10	total			\$13.401,72

Móveis e utensílios				
ITEM	DESCRIÇÃO	QUANT	PREÇO UNL	TOTAL
1	Mesa recepção	1	\$326,22	\$326,22
2	Mesa sala de reuniões	1	\$53,90	\$53,90
3	Mesa escritório	1	\$53,90	\$53,90
4	cadeira recepção	1	\$233,90	\$233,90
5	Cadeira sala de	6	\$233,90	\$1.403,40
6	Cadeiras do escritório	4	\$233,90	\$935,60
7	Lixeira	5	\$15,00	\$75,00
8	Mesa de centro /canto	2	\$100,00	\$200,00
9	Sofá recepcao	1	\$289,90	\$289,90
10	Poltronas	4	\$200,00	\$800,00
11	Microondas	1	\$299,00	\$299,00
12	Geladeira	1	\$1.029,00	\$1.029,00
13	Armários p/ escritório	5	\$53,90	\$269,50
14	Armário da copa	1	\$498,72	\$498,72
15	Banquetas da copa	3	\$33,90	\$101,70
16	Lixeira para reciclavel	1	\$33,90	\$33,90
17	Lixeira para organico	1	\$33,90	\$33,90
18	Tapete	2	\$199,99	\$399,98
19	Filtro de agua	1	\$388,90	\$388,90
20	Cortina	2	\$200,00	\$400,00
21	Cuba de pia	1	\$159,00	\$159,00
22	Mesa copa (mat.obs)	1	\$62,90	\$62,90
23	Bandeja	1	\$55,90	\$55,90
24	Xicaras com pires	6	\$46,70	\$280,20
25	Pratos	6	\$9,48	\$56,88
26	Copos de vidro	8	\$4,66	\$37,28
27	Jogo de talheres	1	\$51,08	\$51,08
28	Armarios de arquivos	3	\$300,00	\$900,00
29	Extintor	2	\$120,00	\$240,00
	Total			\$9.669,66

Materiais de escritório				
ITEM	DESCRIÇÃO	QNT	PREÇO	TOTAL
1	sulfite cx	1	\$121,66	\$121,66
2	canetas cx 50	3	\$26,90	\$80,70
3	pastas	25	\$2,80	\$70,00
4	grampeador	5	\$14,90	\$74,50
5	clipes cx 300un	5	\$13,80	\$69,00
6	grampo cx	5	\$2,50	\$12,50
7	marca texto kit	3	\$12,80	\$38,40
8	lápiz cx 12	1	\$7,90	\$7,90
9	borracha pc 2	3	\$6,80	\$20,40
10	apontador	5	\$3,50	\$17,50
11	régua	5	\$2,20	\$11,00
12	corretivo em	5	\$9,50	\$49,50
13	extrator de	5	\$4,60	\$23,00
14	tesoura	5	\$3,30	\$16,00
15	calculadora	5	\$25,90	\$129,50
16	bloco de	5	\$16,90	\$84,50
17	cartão	1	\$100,00	\$100,00
18	carimbo	7	\$50,00	\$350,00
19	calendário	5	\$6,99	\$34,95
20	post it cx24	1	\$56,90	\$56,90
21	envelope 50un	2	\$23,30	\$46,60
22	porta caneta	5	\$7,90	\$39,50
	total			\$1.454,01

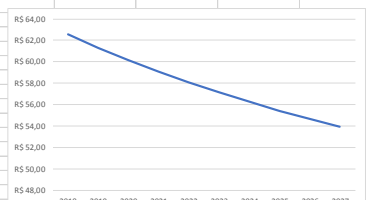
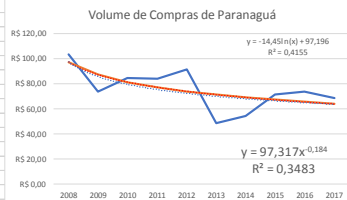
Veículos				
ITEM	DESCRIÇÃO	QUAN	PREÇO	TOTAL
1	Veículos	2	\$20.000,00	\$40.000,00
2	Moto	1	\$5.000,00	\$5.000,00
10	total			\$45.000,00

INVESTIMENTOS				
Máquinas e equipamentos	R\$	13.401,72	3,91%	
Materiais de escritório	R\$	1.454,01	0,42%	
Veículos	R\$	45.000,00	13,12%	
Móveis e utensílios	R\$	9.669,66	2,82%	
Obras de engenharia	R\$	3.330,20	0,97%	
Despesa de abertura	R\$	1.692,50	0,49%	
Investimento pré-operacional com outros gastos	R\$	5.000,00	1,46%	
Capital de giro	R\$	263.362,03	76,80%	
TOTAL	R\$	342.910,12	100%	

Demanda Paranaguá

Paranaguá	Despesa correntes e de capital liquidadas									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Materiais de consumo	\$ 10.744.253,52	\$ 9.861.884,16	\$ 10.932.189,00	\$ 12.231.226,47	\$ 13.376.229,77	\$ 8.206.272,65	\$ 10.897.214,62	\$ 15.903.746,62	\$ 16.188.635,01	\$ 11.121.710,97
Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras	\$ 7.970,00	\$ 13.481,00	\$ 5.008,40	\$ 21.778,00			\$ 2.055,00	\$ 390,00	\$ 23.589,19	\$ 28.788,48
Material, Bem ou Serviço para Distribuição Gratuita	\$ 1.798.917,15	\$ 1.002.463,38	\$ 3.915.475,87	\$ 1.151.370,69	\$ 1.908.693,17	\$ 1.763.993,99	\$ 2.052.646,53	\$ 2.952.249,04	\$ 5.125.499,36	\$ 8.315.858,13
Outras Despesas de Pessoal decorrentes de Contratos de Terceirização										
Serviços de Consultoria	\$ 87.830,00	\$ 193.830,00	\$ 49.120,00		\$ 8.000,00	\$ 76.900,00			\$ 22.497,29	
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	\$ 129.974,11	\$ 199.360,22	\$ 125.766,60	\$ 2.513.608,47	\$ 1.449.933,88	\$ 1.161.576,86	\$ 2.315.269,80	\$ 2.056.073,91	\$ 2.173.124,51	\$ 3.176.532,42
Locação de Mão-de-Obra		\$ 645.487,00	\$ 424.271,99	\$ 445.654,49						
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	\$ 37.083.916,47	\$ 27.449.157,16	\$ 33.403.737,88	\$ 38.421.851,52	\$ 40.912.133,45	\$ 21.297.926,63	\$ 27.676.567,65	\$ 31.539.689,54	\$ 45.695.054,86	\$ 48.149.119,01
Obras e Instalações	\$ 10.836.945,48	\$ 4.273.789,27	\$ 4.151.056,80	\$ 3.353.302,25	\$ 8.973.410,92	\$ 3.320.501,78	\$ 1.695.545,34	\$ 4.817.420,69	\$ 54.392,80	\$ 5.937.778,24
Equipamentos e Material Permanente	\$ 2.191.321,58	\$ 2.177.997,10	\$ 2.444.994,59	\$ 1.293.734,35	\$ 2.138.523,24	\$ 2.893.669,60	\$ 940.223,67	\$ 7.023.870,38	\$ 3.706.758,45	\$ 2.910.574,36
TOTAL	\$ 62.881.128,31	\$ 45.817.449,29	\$ 55.451.621,13	\$ 59.433.046,24	\$ 68.766.924,43	\$ 38.720.841,51	\$ 45.579.522,61	\$ 64.293.440,18	\$ 72.989.541,47	\$ 68.518.650,64
IGP DI	392,9434	399,9825	422,2918	458,2786	485,6754	515,2143	542,8355	580,2968	639,4314	645,5893
Valor corrigido sobre a inflação a preço de 2017	\$ 103.311.020,39	\$ 73.951.372,91	\$ 84.773.072,24	\$ 83.724.919,12	\$ 91.409.181,12	\$ 48.519.152,06	\$ 54.207.309,76	\$ 71.527.461,53	\$ 73.692.450,80	\$ 68.518.650,64
Valor em milhões	R\$ 103,31	R\$ 73,95	R\$ 84,77	R\$ 83,72	R\$ 91,41	R\$ 48,52	R\$ 54,21	R\$ 71,53	R\$ 73,69	R\$ 68,52
		-28%	15%	-1%	9%	-47%	12%	32%	3%	-7%
Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Tendência	\$ 98,27	\$ 89,21	\$ 81,64	\$ 75,56	\$ 70,96	\$ 67,86	\$ 66,24	\$ 66,11	\$ 67,46	\$ 70,31
diferença entre valor observado e tendência p/ encontrar erro da tendência	\$ 5,04	\$ (15,28)	\$ 3,13	\$ 8,17	\$ 20,45	\$ (19,34)	\$ (12,03)	\$ 5,42	\$ 6,23	\$ (1,79)
média do erro	\$ 0,002									
Tendência logarítmica	R\$ 97,20	R\$ 87,18	R\$ 81,32	R\$ 77,16	R\$ 73,94	R\$ 71,31	R\$ 69,08	R\$ 67,15	R\$ 65,45	R\$ 63,92
Tendência potencia	\$ 97,32	\$ 85,66	\$ 79,51	\$ 75,41	\$ 72,37	\$ 69,99	\$ 68,03	\$ 66,38	\$ 64,95	\$ 63,71
Média das tendências	\$ 97,26	\$ 86,42	\$ 80,41	\$ 76,29	\$ 73,16	\$ 70,65	\$ 68,55	\$ 66,76	\$ 65,20	\$ 63,82

média de crescimento ta tendencia 2008 - 2017 ao ano



Matinhos	Despesa corrente e de capital liquidadas									
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Materiais de consumo	6.473.558,77	3.798.041,79	5.240.633,85	6.423.215,01	8.165.407,38	6.524.429,10	7.225.045,73	8.229.960,45	15.013.514,95	6.916.937,94
Premiações Culturais, Artísticas, Científicas, Desportivas e Outras		29.299,80		7.980,52	5.627,54	4.891,20	10.947,60	1.341,20		
Material, Bem ou Serviço para Distribuição Gratuita		805.601,84	1.354.377,92	3.152.102,47	4.009.940,66	4.959.521,56	3.895.837,99	4.380.757,86	5.426.034,10	6.031.311,97
Outras Despesas de Pessoal decorrentes de Contratos de Terceirização										
Serviços de Consultoria	78.300,00	50.140,00	55.490,00	82.146,80	77.760,00	72.080,00	90.680,00	59.840,00	76.000,00	6.400,00
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Física	275.929,64	954.588,18	144.243,30	315.163,27	315.674,01	357.564,07	415.875,02	276.237,75	330.840,11	440.679,72
Locação de Mão-de-Obra			1.039.857,23	1.441.745,36	1.953.806,96	2.708.769,88	2.696.629,47	2.937.506,39	3.011.608,44	3.115.096,72
Outros Serviços de Terceiros - Pessoa Jurídica	7.451.634,59	5.439.083,14	9.892.110,80	11.336.853,68	13.336.658,43	12.937.063,61	13.846.920,96	14.095.432,69	14.150.563,32	15.321.140,12
Obras e Instalações	1.555.606,14	405.548,20	1.617.744,79	2.589.475,83	3.914.816,57	2.103.286,70	2.523.173,31	4.135.405,72	5.278.131,00	1.974.361,49
Equipamentos e Material Permanente	407.807,90	1.920.718,56	3.504.101,45	1.551.450,38	830.551,50	1.097.203,09	2.532.360,84	3.173.013,40	5.278.131,00	3.313.555,40
TOTAL	16.242.837,04	13.403.021,51	22.848.559,34	26.900.133,32	32.610.243,05	30.764.809,21	33.237.470,92	42.110.454,76	53.392.763,80	41.886.372,84
IGP DI	392,9434	399,9825	422,2918	458,2786	485,6754	515,2143	542,8355	580,2968	639,4314	645,5893
Valor corrigido sobre a inflação a preço de 2017	\$ 26.686.290,68	\$ 21.633.064,63	\$ 34.930.314,61	\$ 37.894.936,05	\$ 43.347.519,73	\$ 38.549.845,46	\$ 39.529.020,46	\$ 46.848.542,01	\$ 53.906.950,78	\$ 41.886.372,84
Valor em milhões	R\$ 26,69	R\$ 21,63	R\$ 34,93	R\$ 37,89	R\$ 43,35	R\$ 38,55	R\$ 39,53	R\$ 46,85	R\$ 53,91	R\$ 41,89
		-19%	61%	8%	14%	-11%	3%	19%	15%	-22%
Período	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
tendência potência	R\$ 23,40	R\$ 29,02	R\$ 32,91	R\$ 35,98	R\$ 38,56	R\$ 40,80	R\$ 42,80	R\$ 44,61	R\$ 46,27	R\$ 47,81
diferença entre valor observado e tendência p/ encontrar erro da tendência	\$ (3,28)	\$ 7,39	\$ (2,02)	\$ (1,92)	\$ (4,79)	\$ 2,25	\$ 3,27	\$ (2,24)	\$ (7,64)	\$ 5,92
Média do erro	\$ (0,31)									
tendência logarítmica	22,24	29,71	34,08	37,18	39,59	41,55	43,22	44,66	45,93	47,06
Média	R\$ 22,82	R\$ 29,36	R\$ 33,49	R\$ 36,58	R\$ 39,07	R\$ 41,18	R\$ 43,01	R\$ 44,63	R\$ 46,10	R\$ 47,43

Volume de Compras de Matinhos

$y = 23,404x^{0,000}$
 $R^2 = 0,7253$

$y = 10,789 \ln(x) + 22,239$
 $R^2 = 0,7202$

Título do Gráfico

$R^2 = 0,993$

[illegible]